

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»**  
**Институт социального образования**  
**Факультет международных отношений и социально-гуманитарных коммуникаций**  
**Кафедра рекламы и связей с общественностью**

**PR-технологии в совершенствовании корпоративной культуры  
организации**

ОП ВО «42.03.01 – Реклама и связи с общественностью»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой рекламы и связей с  
общественностью

\_\_\_\_\_  
дата                      А.В. Коротун,  
канд. пед. наук, доцент

Руководитель ОПОП:

\_\_\_\_\_  
М.А. Николаева,  
канд. пед. наук, доцент

Исполнитель:  
Первухина Татьяна Олеговна,  
Студент 455 группы  
заочного отделения

\_\_\_\_\_  
дата                      подпись

Научный руководитель:  
Бухарцева Наталья Георгиевна,  
кандидат философских наук, доцент  
кафедры рекламы и связей с  
общественностью

\_\_\_\_\_  
дата                      подпись

Екатеринбург 2016 г.

## Оглавление

	с.
<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Совершенствование корпоративной культуры организации: теоретический аспект.....</b>	<b>6</b>
1.1. Коммерческая организация в сфере торговли: сущность, основные функции.....	6
1.2. Корпоративная культура коммерческой организации: цель, функции, структура.....	13
1.3. PR-технологии совершенствования корпоративной культуры коммерческой организации и критерии оценки их эффективности.....	26
<b>Глава 2. PR-технологии совершенствования корпоративной культуры салона обуви «Romanelli». ....</b>	<b>40</b>
2.1. Характеристика салона обуви «Romanelli» .....	40
2.2. Оценка уровня развития корпоративной культуры салона обуви «Romanelli».....	50
2.3. PR технологии совершенствования корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» и оценка их эффективности.....	61
<b>Заключение .....</b>	<b>80</b>
<b>Список использованной литературы .....</b>	<b>84</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>89</b>

## Введение

**Актуальность** данной работы заключается в том, что формирование корпоративной культуры представляет собой актуальную практическую задачу современного социального управления, решение которой может быть результативным только в том случае, если оно будет иметь серьезные теоретические основания. Поэтому сегодня исследованиям, посвященным формированию корпоративной культуры, уделяется большое внимание как в мировом, так и в отечественном научном сообществе.

Интерес к этой теме обусловлен динамично изменяющейся конъюнктурой современного экономического пространства, которая ставит компании перед необходимостью поиска таких управленческих стратегий, которые бы позволяли максимально быстро реагировать на изменения внешней среды. Способность организации оперативно адаптироваться к новым условиям сегодня является не только залогом успешности бизнеса, но и важным фактором его жизнеспособности.

Технологический подход к PR, предполагает ориентацию на постижение роли принципов стандартизации рецептуры, обеспечивающих воспроизводимость результатов. В общем виде технологическое познание связано с анализом конкретных повседневных ситуаций для определения и организации сил и средств достижения результата. Система технологических знаний обеспечивает воспроизводимость получаемых результатов при условии выполнения определенной последовательности действий и использования необходимых средств деятельности. При этом пространственно-временная последовательность технологических операций определяется поставленной целью, что позволяет решить проблему формирования корпоративной культуры.

Тема корпоративной культуры пользуется большим вниманием и популярностью среди российских ученых: В.А. Спивак, А.И. Пригожин, С.Р. Филонович, Т.А. Соломанидина, С.А. Барков. Разбор теоретических и

практических аспектов PR-технологий можно найти в работах российских авторов - А.Н. Чумиков, А.А. Калмыков, В.Ф. Кузнецов, М.А. Шишкина, В.А. Моисеев.

Несмотря на пристальное внимание ученых к теме PR-технологии с целью формирования корпоративной культуры, многие проблемы, связанные с этим объектом научного знания, продолжают оставаться открытыми.

**Объект исследования** - совершенствование корпоративной культуры коммерческой организации.

**Предмет исследования** – PR-технологии в совершенствовании корпоративной культуры салона обуви «Romanelli».

**Цель исследования** – на основании изученных теоретических аспектов разработать PR-технологии в совершенствовании корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.)

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть сущность и основные функции коммерческой организации в сфере торговли;
2. Выявить цель, функции, структуру корпоративной культуры коммерческой организации;
3. Изучить PR-технологии совершенствования корпоративной культуры коммерческой организации и критерии оценки их эффективности;
4. Дать характеристику салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.)
5. Провести оценку уровня развития корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.);
6. Создать PR-технологии совершенствования корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.) и провести оценку их эффективности.

**Методы исследования**

Теоретические методы исследования: классификации, анализа, обобщения, сравнительный метод.

Эмпирические методы исследования: анкетирование, PEST-анализ, SWOT -анализ, конкурентный анализ.

**База исследования:** салон обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.).

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что разработанные и предложенные PR-технологии для совершенствования корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.) одобрены директором салона обуви и применяются на практике.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

# **Глава 1. Совершенствование корпоративной культуры организации: теоретический аспект**

## **1.1. Коммерческая организация в сфере торговли: сущность, основные функции**

В настоящее время механизм развития народного хозяйства России радикально меняется. Изменяются производственно-ведомственные системы и хозяйственные отношения, определявшие потоки распределения ресурсов и продукции. На первый план выдвигается задача конструирования новой системы регулирования общественного производства, соответствующей новым условиям хозяйствования. Формирование экономических отношений рыночного типа не может быть просто скопировано из систем экономического регулирования развитых стран. Должно происходить с учетом особенностей современного экономического состояния России, основные принципы рыночной экономики остаются едиными для всего мирового рыночного хозяйства.

Коммерческая организация предполагает собой субъект хозяйствования, основной целью функционирования которого является получение прибыли. Иными словами, все действия руководства и сотрудников направлены на то, чтобы увеличить свое благосостояние. Полученная в ходе осуществляемой деятельности прибыль распределяется между всеми участниками, организовавшими компанию, либо инвестируется в предприятие. Коммерческие организации могут иметь самые разные формы хозяйствования, а, в соответствии с этим, права, обязанности и ответственность [Кузнецов В.Ф., 2013, с. 66].

Некоммерческая организация (НКО) основной своей целью видит создание каких-либо социальных благ для государства и населения. К ним можно отнести благотворительные мероприятия, культурные программы, спортивные соревнования, научные конференции, мероприятия по охране

здоровья людей или по защите окружающей среды. Некоммерческая организация никогда не преследует цель получения прибыли. Она действует на добровольных началах для достижения общественных благ. А поскольку такая организация не получает прибыли в виде денежных средств или иных материальных активов, она не может распределять ее среди своих учредителей. Сотрудники, участники некоммерческой организации работают как волонтеры, то есть не получают доходы от своей деятельности [Смирнов Э.А., 2015, с. 218].

Различия между коммерческой и некоммерческой организациями существенны, а самым главным признаком классификации является извлечение прибыли. Так, коммерческая организация основывается лишь для того, чтобы получать денежные средства от своей деятельности. Но некоммерческая организация преследует совсем иную цель – не получать прибыль, но представлять интересы населения для создания общественно значимых благ для человечества. Кроме того, организаторы коммерческой компании получают доход в виде дивидендов либо процентов от чистой прибыли, в то время как учредители некоммерческого объединения работают на добровольных началах [Багиев Г.Л., 2010, с. 89].

Понятие торгового предприятия определено в ГОСТе Р 51309- 99 «Торговля. Термины и определения» следующим образом: Торговое предприятие - это имущественный комплекс, используемый организацией для купли-продажи товаров и оказания услуг торговли.

Имущественный комплекс торгового предприятия включает: земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, товары, долги, права, фирменное наименование, товарные знаки и знаки обслуживания.

Торговое предприятие, выходя на потребительский рынок, где в конкурентной борьбе осуществляется продажа товаров, должно соблюдать определенные правила, основное из которых гласит: чем лучше будут

учитываться возможности и пожелания покупателей, тем больше можно продать товаров и ускорить их оборачиваемость [Щур Д.Л., 2010, с. 65].

Основная задача коммерческой организации - обеспечить возможность покупки какого-либо товара при соответствующем качестве торгового обслуживания. Реализовав товар и получив заданную прибыль, торговое предприятие достигает своей цели [Маркин Р., 2010, с. 118].

Под торговым предприятием в настоящее время понимается независимый хозяйствующий субъект, обладающий правовым статусом юридической или физического лица, созданный в целях получения прибыли и осуществляющий деятельность за свой риск по закупке, хранению, реализации товаров, направленную на удовлетворение потребностей рынка.

Торговое предприятие обладает всеми основными признаками, характерными для предприятия вообще. Правовые нормы деятельности торговых предприятий заложены в ГК РФ (ст. 52).

Коммерческая организация должна иметь фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания, обладать правоспособностью и дееспособностью, которые возникают в момент государственной регистрации. На ограничение общей правоспособности торгового предприятия направлено государственное лицензирование отдельных видов деятельности [Смирнов Э.А., 2015, с. 60].

Управляющие органы торгового предприятия могут быть единоличными (директор, председатель правления, генеральный директор) и коллегиальными (общее собрание, правление).

Торговые предприятия имеют право формировать обособленные подразделения в виде представительств или филиалов, которые не считаются юридическими лицами и функционируют на основании одобренных им утверждений.

Торговые предприятия выполняют следующие функции: прогнозирование, планирование, организацию торгово-технологического



процесса, анализ и контроль. Особенности выполнения функций торгового предприятия связаны со следующими направлениями:

1. Поиск товаров, в том числе обладающих особыми характеристиками, в наибольшей степени соответствующих требованиям потребительского рынка;
2. Поиск направлений по усовершенствованию существующих форм обслуживания и внедрению новых;
3. Поиск идей в целях совершенствования торгово-технологического процесса [Щур Д.Л., 2010, с. 66].

Коммерческую организацию можно классифицировать по многим признакам: по формам собственности, по целям деятельности, по характеру прав учредителей на имущество торгового предприятия, по организационно-правовым формам, по задачам и функциям [Смирнов Э.А., 2015, с. 65].

Розничные торговые предприятия - это сеть структурных образований всех форм собственности, осуществляющая реализацию товаров и оказывающая в связи с этим услуги конечным покупателям (потребителям).

Компании осуществляют товар на прямую общественности, т.е. полностью заканчивают товарное заявление с изготовителя продукта. Для реализации в розницу необходимы не только специальные торговые помещения, оборудованные и приспособленные для сервисного обслуживания населения. Также необходимо сформировать торговый ассортимент и изменять его в соответствии с быстро меняющимся спросом и пожеланиями покупателей [Смирнов Э.А., 2015, с. 67].

Подобным способом, объектом розничной торговли считается не только лишь направленная реализация товаров, но и торговое обслуживание покупателей, и обеспечение дополнительных торговых и послепродажных услуг.

Розничные торговые компании систематизируются согласно разновидностям, предлагаемому перечню товаров, размещению и концентрации магазинов иным признакам. С целью реализации розничной

торговли нужна конкретная материальная база, основой которой выступают розничные предприятия [Семин О.А., 2009, с. 142].

Задачами розничного торгового предприятия являются:

- изучение запросов и потребностей в товарах с ориентацией на покупательную способность;
- определение ассортиментной политики;
- формирование и регулирование процессов поставки, хранения, подготовки к продаже и реализации товаров в увязке с целями деятельности предприятия;
- обеспечение заданного товарооборота материальными и трудовыми ресурсами [Щур Д.Л., 2010, с. 69].

Функции компаний розничной торговли возможно относительно поделить на 2 категории. Первая категория содержит функции, производимые отдельными организациями согласно взаимоотношению к поставщикам(предприятиям оптовой торговли). Среди этих функций можно выделить следующие:

- предоставление информации о рынке (о структуре и динамике спроса, потребностях потребителей и т.д.);
- обеспечение оптовикам сбыта их товара;
- осуществление закупок товаров в объемах, удобных для оптовика;
- осуществление мер по стимулированию сбыта и рекламе товаров;
- принятие риска в связи с возможным хищением, порчей или устареванием товара;
- маркировка товара;
- транспортировка товара;
- финансирование (в частности, покупка на условиях предоплаты)

[Семин О.А., 2009, с. 143].

Вторая категория включает функции по отношению к покупателям - частным лицам и домохозяйствам:

- демонстрацию товара, предоставление информации, помощь в выборе товара, консультирование по эксплуатации;
- разбивку крупных и средних партий товара на единичные экземпляры;
- формирование товарного ассортимента;
- складирование, хранение, упаковку товара;
- доставку крупногабаритных товаров;
- кредитование (продажу в кредит);
- создание комфортных условий для осуществления покупки и оказание дополнительных услуг [Семин О.А., 2009, с. 143].

По организационно-правовым формам и видам предпринимательской деятельности торговые предприятия подразделяются: хозяйственные товарищества в форме, полного товарищества, товарищества на вере, хозяйственные общества (50%) в форме: с ограниченной ответственностью, с дополнительной ответственностью, акционерных обществ (15%), унитарные предприятия (менее 10%), потребительские кооперативы, индивидуальное предпринимательство (~ 20%) [Щур Д.Л., 2010, с. 72].

По типам (форматам): универмаг, универмаг «Детский мир», универсам (супермаркет), гипермаркет, гастроном, минимаркет (продукты), магазин-склад, магазин товаров повседневного спроса, специализированные и узкоспециализированные магазины, комиссионный магазин, дом торговли, промтовары, фирменный магазин, стоковый магазин, магазин-салон, магазин типа «бутик», магазин «секонд хенд», магазин «Кэш энд керри», дисконтный магазин.

Согласно способам реализации товаров: индивидуальное обслуживание (через прилавки), открытая выкладка, продажа по образцам, самообслуживание, по предварительным заказам [Щур Д.Л., 2010, с. 73].

По ценовой политике: ниже прожиточного минимума - дискаунтер, «стоковые магазины», магазин-склад, продовольственные рынки, мини-

маркеты, «секонд-хенд», комиссионные магазины, соответствующие прожиточному минимуму - рынки, товары повседневного спроса: магазины превосходящие прожиточный минимум (элитные), продовольственные магазины - супермаркеты, специализированные магазины, гипермаркеты, непродовольственные магазины - бутики, магазины-салоны, дисконтные магазины, специализированные магазины или узкоспециализированные [Щур Д.Л., 2010, с. 74].

По размерам торгового предприятия: крупные (более 150 м<sup>2</sup>), средние (до 150 м<sup>2</sup>), мелкие (до 50 м<sup>2</sup>).

По виду реализуемого ассортимента: универсальные, специализированные (узкоспециализированные), неспециализированные, со смешанным ассортиментом, с комплексным ассортиментом [Щур Д.Л., 2010, с. 74].

С целью систематизации и исследования предприятий розничной торговли применяют разные признаки. Пределы между видами предприятий весьма размыты – многочисленные предприятия розничной торговли подвергаются переменам в связи с применением маркетинговых усилий, поэтому четкую классификацию показать сложно. В пределах одной классификации розничный магазин может попасть сразу в несколько категорий [Семин О.А., 2009, с. 143].

Таким образом, успешное функционирование рыночной экономики основывается на развитии всех отраслей хозяйствования, в том числе торговли связано с тем, что торговля (и особенно розничная) является конечным звеном экономической активности субъектов рынка и обеспечивает эффективное удовлетворение нужд и запросов потребителей.

## **1.2. Корпоративная культура коммерческой организации: цель, функции, структура**

Одним из направлений в работе PR - специалиста является формирование корпоративной культуры в организации.

Понятие корпоративной культуры вошло в обиход в мире в 20 гг. XX в., когда возникла необходимость упорядочить взаимоотношения внутри крупных корпораций и фирм и осознать их место в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей.

В литературе по теории организации не существует единого общепринятого определения корпоративной культуры.

Многие авторы воспринимают ее как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, как характерную черту, отличающую одну организацию от другой.

Один из наиболее серьезных исследователей корпоративной культуры Э. Шейн определяет ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...». Он полагает, что культура проявляется на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощущениях и представлениях, свойственных группе. Э. Шейн исключает из определения культуры поведение, считая, что в организации оно определяется множеством других факторов, помимо культурного [Шейн Э.Х., 2012, с. 87].

По мнению Э. Шейна, смысл термина «корпоративная культура» включает в себя основные понятия и разделяемые членами организации убеждения, которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в воспринимаемом как само собой разумеющееся отношении организации к себе и окружающему миру [Шейн Э.Х., 2012, с. 88]. Данные определения и

взгляды отражаются в поведенческих модификациях, полученных группой в процессе выживания и борьбы с внешними и внутренними трудностями. Подобные модификации действия принимаются, как в следствии того что они освоили и проверено периодом, неоднократно и благополучно решая проблематичные ситуации. И данная , наиболее полная, внутренняя степень культуры, необходимо различать от поверхностной, которая выражается в ценностях.

Итак, под корпоративной культурой Э. Шейн имеет в виду набор основных понятий, изобретенных, обнаруженных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней организации, которые «сработали» в прошлом и зарекомендовали себя как надежные и правильные, - следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для подражания [Шейн Э.Х., 2012, с. 128]. Исследователь представлял в коллективной культуре определенную непрерывную процедуру, с помощью которой установленные в компании модификации действия переходят новейшим ее членам, модифицируются, приспособляются и адаптируются со временем под влиянием внутренних и внешних воздействий. Э. Шейн считал культуру не столько побочным продуктом организации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на поведение ее членов и на эффективность ее деятельности.

Дж. Коттер и Дж. Хескетт, рассматривая, подобно Э. Шейну, поведение как часть культуры, выделяют два её уровня: ценностный и поведенческий. По их определению, ценности - это «представления о том, что является жизненно важным; ценности в разных компаниях различны: в одних - это деньги, в других - технологические изобретения или благосостояние сотрудников». Приобретая собственное принятие, определенные и конкретные ценности стабильно и неизменно закрепляются в организации, независимо от того, что какие-то члены организации приходят и уходят. В отдельных вариантах ценности становятся настолько укоренившимися и само собой

разумеющимися, что общество не отдают себе в них отчета и не воспринимают их со стороны [Коттер Дж.П., 2010, с. 155].

По мнению Дж. Коттера и Дж. Хескетта, поведение отражает то, что члены организации на самом деле делают каждый день - это «модели и стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются в членах организации». Например, в одном коллективе люди трудолюбивы, в другом - дружелюбны и т. д. Поведение легче измерить, чем ценности, хотя и поведение может быть укоренившимся [Коттер Дж.П., 2010, с. 155].

Почти все авторы определяют корпоративную культуру как комплекс общепринятых моделей поведения, артефактов, ценностей, убеждений и понятий, которые определяются в организации по мере того, как она «учится» справляться с внешними и внутренними задачами на пути к успеху и в борьбе за выживание. При этом выделяются два уровня: внешний и внутренний. К внешнему относятся артефакты, модели поведения, речь, формальные законы, техническое «ноу-хау», способы производства и использования товаров. Внутренний уровень скрыт от внешнего наблюдения, расположен в умах членов организации и включает в себя образ мысли, идеи, верования, ценности, отношения, способы восприятия окружающего мира.

Можно привести ряд наиболее распространенных определений корпоративной культуры, каждое из которых отражает одну или несколько характерных черт культуры в организации, но ни одно из них не передаст суть этого понятия.

Л. Каммингс отмечал, что «организационная культура является, по сути, решением противоречий, которые, естественно, присутствуют в организации» [Cumming L. L., 1981, с. 77].

П. Друкер рассматривал корпоративную культуру как «подлинное организующее начало». Поскольку она представляет собой среду, созданную совместной деятельностью людей, она ведет их к объединению совместных усилий без каких-либо видимых мер со стороны управляющего центра [Друкер П., 2012, с. 132].

Дж. Коттер и Дж. Хескетт определяют корпоративную культуру как «социально созданную реальность». И, следовательно, от того, как мы воспринимаем и реализуем культуру, зависит, как определяется культура и как она изменяется [Коттер Дж.П., 2010, с. 56].

Исходя из предложенных определений « корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды».

Формированию корпоративной культуры содействует применение специфических идеалов в корпоративной этике, неотъемлемых для всех сотрудников правил и норм поведения. Все это не только определяет лицо компании, однако и проявляет существенное воздействие на финансовое состояние. В современном бизнесе она выступает важным условием эффективной деятельности компании, фундаментом ее динамичного роста [Лукиева Е.Б., 2009, с. 78].

Формирование корпоративной культуры подразумевает создание работающему человеку в компании таких социальных, бытовых, психологических и других условий, в которых он чувствует себя комфортно. Для этого, наряду с материальными стимулами, следует принять значимость роли каждого сотрудника в единых процессах, увеличить его содействие в управлении, заинтересовать к переговорам по заключению договора. По другому равнодушие компании к работникам превратится безразличием сотрудников к процессам компании, а это приведет к уменьшению производительности целой ее деятельности [Богданов Е.Н., 2013, с. 189].

Корпоративную культуру невозможно сводить лишь к внешним и каким- то организационным моментам. К ее сущности принадлежат те ценностные конструкции, которым руководствуются в своей работе сотрудники. Специалисты по связям с общественностью формулируют



лозунги, которые должны воспитывать в сотрудниках чувство гордости за компанию и ставить перед ними высокие цели.

В наши дни в России происходит перемена взаимоотношения работодателей к рабочим как к источнику процветания организации. Производители-собственники меняют менталитет наемника на менталитет хозяина, заинтересованного в настоящей работе, высоких технологиях и качестве жизни. Компания обязана обогащать тех, кто с ней сопряжен, а трудящиеся в ней должны приобретать удовлетворенность от своего дела [Катлип С., 2011, с. 67].

Вырабатываемый новый стиль управления направлен на повышение ответственности за порученную работу. Цель современной корпорации не только получить прибыль, но и удовлетворить потребности общественности

Представление корпоративной культуры. В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности [Асаул А.Н., 2014, с. 156].

Основные принципы культуры корпорации:

- культурная корпорация - это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);
- это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;
- это организация, живущая по закону;
- это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;
- это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность, а следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке - его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или

нравственная позиция руководителя, или подход может быть назван системным социально-психологическим подходом);

– это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания [Персикова Т.Н., с. 76].

Значение корпоративной культуры определяется рядом обстоятельств. Она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представления о организации, является важным источником стабильности и преемственности, что создает у ее сотрудников чувство безопасности.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие - то, что называется «командный дух»;
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны [Чумиков А.Н., , 2013, с. 90].

Корпоративная культура выполняет следующие функции:

- Формирование имиджа организации. Непроизвольный синтез людьми отдельных элементов культуры в неуловимое целое, которое оказывает огромное влияние на их эмоции. Культура вырабатывается в результате взаимодействия сотрудников под влиянием социального и делового окружения, национально государственного и этнического факторов, менталитета.

- Функцию интеграции (целостности, всеобщности). Формирует социально-психологический климат, когда каждый ощущает себя частью целого, формирует чувство общности и оригинальный имидж.

- Функцию адаптации: на внутреннем уровне (адаптация новых сотрудников к условиям новой для них культуры, деятельности), на внешнем уровне (адаптация организации к внешней среде, достижение баланса между ценностями внешней среды и организацией путем устранения барьеров, регулирует отношения с партнерами).

- Охранную функцию - препятствует проникновению нежелательных тенденций отрицательных ценностей.

- Регулятивную функцию - формирование и контроль поведения членов организации, форм обмена информацией.

- Функцию замещения - замещение официальных механизмов и потоков информации, отношений на неформальные.

- Функцию развития организации (образовательная) - повышение общего уровня образования в организации, что способствует улучшению человеческого капитала, паблицитного капитала и системы социальной стабильности.

- Функцию управления качеством работы и продукции (через качество культуры) - определяет качество рабочей среды и микроклимат в коллективе [Кибанов А.Я., 2012, с. 89].

Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации [Моисеев В.А., 2012, с. 176].

Элементы - это реальные факты, символы или другими словами определенные особенности, которые помогают определить основы существующей в организации корпоративной культуры (рис. 1).

Определить ценности, лежащие в основе существующей в организации культуры позволяют анализ и наблюдение за реальным взаимодействием в организации. Это позволяет выявить повторяющиеся выборы действий сотрудников.



Рис. 1. Элементы корпоративной культуры организации

Рассмотрим подробнее элементы корпоративной культуры организации.

Корпоративный стиль или имидж в широком представлении – это использование единственных принципов оформления, цветовых сочетаний и образов для всех форм рекламы (в печати, на радио, телевидение), деловых бумаг, технической и других видов документации, офиса, а также одежды сотрудников.

Ядро корпоративного стиля - цветографические элементы: товарный знак, логотип, фирменный блок, цвета, шрифты, система верстки, названия предприятия (товара) и слоган. Рекламисты называют их константами - они практически без изменений присутствуют на всех объектах фирменного стиля (их насчитывают более 200). На Западе это называют «координацией дизайна» - единый, четко выраженный стиль от товарного знака до дизайна изделий и интерьера холла: уже в 50-е годы XX века бизнесменов перестали

интересовать разрозненные, отдельные вещи - они поняли, что в громадном потоке информации человек легко может потеряться. Фирменный стиль обладает собственным своеобразным набором графических, цветовых, пластических, семантических и прочих средств, позволяющих создать собственную систему. Чаще всего он воспринимается визуально [Моисеев В. А., 2012, с. 189].

Миссия организации – выражение своей способности и намерений удовлетворять или создавать социально-значимые и этически-приемлемые потребности (запросы) человечества, групп людей (территорий, государств, народов, сообществ, предприятий) и отдельных личностей.

Миссия определяет – в какой степени продукты организации (товары, услуги, взаимоотношения) вырабатывают и увеличивают высококачественные перемены в повседневной жизни потребителя и в мировоззрении общества. То есть миссия должна быть направлена наружу, на общество, вне организации, а не на организации и ее интересантов. Именно это является главным критерием при понимании – миссия ли перед глазами или попытка оправдания сугубо материальных интересов бизнеса. Яркий тому негативный пример – миссии современных российских банков и страховых компаний, большинство которых просто-напросто забыли об интересах клиента [Кузнецов В.Ф., 2013, с. 89].

Применимыми для общества целями миссии нынешнего российского бизнеса могут быть: формирование нового качества жизни, обобщающего потребительские особенности продуктов компании; желание усовершенствовать уже сформированное качество жизни и расширить его распространение; создание ценностей наиболее важной степени значимости для общества, нежели потраченные средства. Высококачественные перемены в самой компании, как итог возникновения и мобилизации дополнительных ресурсов и нового взаимоотношению к обществу. Увеличение адаптации компании к условиям рынка и ее интеграции в мировое сообщество [Лукиева Е.Б., 2009, с. 98].

Красивые слова о прибылях и дивидендах или неприкрытое стремление стать лидером рынка – сомнительны для общественной пользы и не настолько скромны, чтобы попасть в формулировку миссии.

Корпоративная идеология – совокупность идей и представлений, выражающих круг интересов, подход бизнеса (его собственников и сотрудников) к себе, обществу и отдельным общественным группам; определяющих нормы поведения компании на рынке и в обществе. Идеология, как система ценностных установок, ориентиров норм и принципов поведения, объединяет сотрудников для достижения общих целей и становится конкурентным преимуществом на рынках труда и сбыта.

Целями идеологии организации могут быть создание и формулировка идеи, выражение и представление элементов корпоративной культуры, формирование устойчивых типов восприятия, поведения и ценностных ориентаций, перевод смыслового содержания элементов корпоративной культуры с внешнего (коллективного) уровня на внутренний (индивидуальный) и осуществление саморепрезентации компании во внешней среде [Кондратьев Э.В., 2014, с. 54].

Стиль управления – персонально-образцовые свойства стабильной концепции способов, методов, способов влияния руководителя на коллектив с целью исполнения организационных проблем и административных функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса имеют все шансы запросить от организации либо усиления

существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

Мотивация - это комплекс внутренних и внешних движущих сил, которые стимулируют подчиненного к работе, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности нацеленность, направленную на достижение поставленных целей. Воздействие мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Ко всему сказанному выше, добавим, что процесс мотивации очень важен для формирования корпоративной культуры. В каждой организации создана своя система стимулов, существуют определенные методы повышения производительности труда. Все эти понятия являются важными составляющими элементами организационной культуры. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Для того чтобы люди хотели отдавать все свои силы и знания на благо родного предприятия, необходимо особая внутренняя атмосфера, общая идея компании. А воплощается эта идея в корпоративной (организационной) культуре [Капитонов Э.А., 2013, с. 67].

Одним из ключевых факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, является стиль управления, в том числе и управления человеческими ресурсами. Главная задача руководителя персонала заключается в проведении такой кадровой политики, которая бы

привлекала в компанию людей, соответствующих ее корпоративному духу. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе, каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры [Борисов Б.Л., 2011, с. 87].

Культура межличностных отношений (коммуникаций) в коллективе определяется социально-психологическим климатом, наличием чувства коллективизма, взаимопомощи, наличием и разделением всеми работниками ценностей и убеждений компании. Основная идея заключается в том, что сотрудники только могут работать с полной отдачей, когда участвуют в жизни организации, а почувствовать свою причастность к делам организации они смогут, только обладая полной информацией, т.е. полным пониманием целей и задач организации каждым ее служащим.

Необходимо также, чтобы каждый сотрудник понимал, как его действия вписываются в стратегию организации и каким именно образом он вносит вклад в достижение организационных целей и задач. Например, такие группы служащих, как сотрудники отделов продаж и персонал по работе с



клиентами, находятся непосредственно на переднем крае взаимодействия и непосредственно наблюдают реакцию клиентов. Они выслушивают их жалобы, пожелания, рекомендации, мнения, которые могут быть полезным эмпирическим материалом для подразделений, в чьи обязанности входит систематический анализ взаимоотношений с клиентами. Этот пример показывает, что сотрудники могут стать надежным источником информации, если в организации предусмотрены эффективные каналы обратной связи, передающие наверх мнения и наблюдения сотрудников [Борисов Б.Л., 2011, с. 88].

Правила поведения сотрудников организации часто регулируются корпоративным кодексом, который представляет свод обязательных правил (норм), формально определенных, закрепленных в официальных документах и поддерживаемых силой организационного принуждения. Нормы, разрабатываемые для внедрения корпоративной культуры, могут быть классифицированы по субъектам, принимающим участие в деятельности организации:

1. Индивидуальные нормы — это правила поведения, выработанные индивидами, которые выражают их собственную волю и сохраняются силой коллективного принуждения.

2. Внутриорганизационные нормы — правила, разрабатываемые органами управления предприятий, распространяются только на их работников и направлены на регулирование отношений, складывающихся на предприятии.

3. Договорные нормы — правила поведения, устанавливающиеся путем соглашения между двумя и более субъектами, имеющими взаимный интерес.

4. Централизованные (государственные) нормы разрабатываются и принимаются различными государственными органами [Рева В. Е., 2012, с. 111].

В окружающей организацию среде существует множество факторов, влияющих на формирование ценностей. На ценности организации влияют ценности окружающей среды - тип корпоративной культуры организации, политические условия, в которых функционирует организация, общественные нормы и ценности, социальная значимость организации в обществе, личные ценности каждого сотрудника коллектива и их профессионализм, ценности региона и конкретно той местности, где расположена организация, а также нормы и установки лидеров и сотрудников организации. Большое значение имеет история организации и её основателей. Любые изменения в обществе и в деятельности организации могут привести к изменениям в установках, нормах, ценностях, культуре организации [Моисеев В.А., 2012, с. 179].

Итак, отличительной чертой той или иной корпоративной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится.

Характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур.

### **1.3. PR-технологии совершенствования корпоративной культуры коммерческой организации и критерии оценки их эффективности**

Реальные социальные процессы, происходящие в любом сложноорганизованном обществе, исключительно многообразны. Все

социальные взаимосвязи можно представить как совокупность конкретных проблем, требующих решения со стороны органов управления и групп общественности, осуществления ими соответствующих целенаправленных действий, применения конкретных средств и ресурсов. Но ситуация существенно меняется, если отношения в социальной сфере преобразуются во взаимозависимость отдельных структур, в конкретные поступки и чувства действующих лиц, совершаемые в определенном месте и в реальное время.

Таким образом, решение конкретной проблемы означает выработку конкретных способов ее воплощения на практике, т.е. применение определенных технологий решения задачи. В целом технологическое решение проблемы означает не просто понимание того, что она собой представляет, а определение способов реализации конкретной ситуации).

В научных изданиях категория «технология» определяется следующим образом. Технология (от греч. *texne* - искусство, мастерство и *logos* - наука) - это система целенаправленных, последовательных, заведомо эффективных действий, рассчитанных на достижение необходимого (заданного) положительного результата.

Существует проблема разделения дефиниций PR-технологии и PR мероприятия, на основании этого исследователи определяют их как синонимы. В рамках данного исследования опираясь на определение В.Ф. Кузнецова PR- технология это – «совокупность последовательно применяемых процедур, приемов и способов деятельности по организации связей с общественностью, направленных на наиболее оптимальную и эффективную реализацию целей и задач субъекта управления в определенное время и в определенном месте». Данный исследователь к PR-технологии относит: листки новостей, брошюры, инструкции, корпоративный сайт, корпоративные праздники, корпоративное обучение, ящики предложений, собрания, фирменный дизайн, корпоративное издание, тренинги, собрания.

Технологии в системе PR не только упорядочивают средства достижения цели, но и закрепляют очередность действий, выработку

соответствующих форм социального поведения групп общественности. По сути дела, процедуры связей с общественностью представляют собой определенный «сухой остаток» целевой активности субъекта управления, результат рационализации применяемых им приемов и способов. Иначе говоря, технологии связей с общественностью устанавливаются лишь тогда, когда в процессе достижения цели складывается последовательность операций, фиксирующая очередность применения определенных приемов и средств достижения конкретной цели. Их нельзя смешивать с отдельными механизмами или приемами взаимодействия. Технологии связей с общественностью — это и процесс применения приемов, направленных на достижение конкретной цели реально действующим субъектом управления, и результат этой деятельности.

Конечно, некоторые виды целенаправленной деятельности PR-технологии в силу своей сложности могут быть технологизированы не целиком и полностью, а лишь в отдельных точках процесса достижения цели. Иначе говоря, в процессе деятельности субъект может использовать только локальные технологии связей с общественностью, способные лишь частично рационализировать и упорядочить те или иные участки взаимодействия.

Разработка и применение PR-технологий, по сути, представляют собой процессы постепенной рационализации и оптимизации целенаправленной деятельности субъекта управления в рамках выполнения им определенных задач. В конечном счете, они расширяют возможности субъекта управления в плане контроля и управления той или иной областью социальных изменений.

Процесс формирования и функционирования PR-технологии можно рассмотреть со структурной, временной и процессуальной точек зрения.

Первое предположение выявление знаний о проблеме, поиск оптимальных схем ее решения и технического обеспечения.

Второе выражает необходимость согласования применяемых средств с конкретными условиями места и времени, в которых решается социальная проблема.

Третье раскрывает значение и условия формирования отдельных параметров достижения целей. В последнем случае логика действий по формированию технологий связей с общественностью выстраивается вокруг цепочки: анализ - диагностирование и оценка ситуации - прогнозно-проектные операции - выработка целей - определение последовательности действий - формулировка рекомендаций [Калмыков А.А. , 2014, с. 11].

PR-технологии разрабатываются применительно к любому числу ситуаций. При создании их характеристик, равно как принцип, предусматриваются не только задачи, но и тип и свойства административной работы. При этом технологии связей с общественностью могут задаваться руководящими структурами, а могут формироваться и в результате обобщения и рационализации живого опыта социальной действительности. Однако идеальный итог гарантирует использование сочетанного метода, если нормативно целевые проблемы совмещаются с надзором и навыком участвующих в фактическом постановлении проблем членов компании. Одновременно с этим не следует забывать, то что одни технологические процессы взаимосвязей с населением со временем становятся не актуальными и теряют собственную результативность, прочие ведь, наоборот, регулярно улучшаются, а их административные функции возрастают.

Ученые выделяют два основных способа формирования PR-технологии. Первый основан преимущественно на субъективном подходе, закладывающем в основу конструирования оптимальной последовательности действий стандарты здравого смысла, практический опыт людей, традиции и стереотипы. Собственно без таких компонентов практически никогда не дается оценка целей, не определяются пути формирования ресурсов их достижения [Кузнецов В.Ф., 2013, с. 90].

Второй, аналитический способ формирования технологий в системе связей с общественностью наиболее приемлем, так как предполагает использование специальных методов и процедур, определяющих параметры

и условия целедостижения. Данные приемы не столько кладут предел субъективному произволу участников управления, сколько определяют им соответствующее место, позволяя при определении целей и средств связей с общественностью наиболее эффективно использовать возможности и резервы социальной диагностики. В этом случае субъект управления получает возможность более реально оценить ситуацию, осознанно отнестись к категориям «цели» и «условия» деятельности, поскольку понимает неизбежные ограничения, которые в рамках существующей социальной действительности накладываются на нее факторами краткосрочного и долгосрочного порядка [Калмыков А.А., 2014, с 17].

С содержательной точки зрения аналитический способ формирования технологий в системе связей с общественностью включает оценки и характеристику конкретных участников связей с общественностью, характера их функционально-ролевых и межличностных взаимоотношений, действующих социальных норм и регламентов деятельности, расстановки сил внутри организаций, специфики окружающей среды, ресурса и потенциала членов организаций. Он предполагает собою поочередное использование ряд критериев и замерных концепций, какие в совокупности представляют более соответственные взгляды и направлены на формирование взаимосвязей с населением и этим содействует оптимизации работы субъектов управления согласно достижению собственных. Применение данного подхода предполагает дифференциацию и структуризацию целенаправленной деятельности, выделение ее наиболее важных этапов и фаз, а также параметров и цикличность их осуществления в масштабе реального времени. Менеджмент осознает характер социальных взаимоотношений, временных и пространственных показателей, факторов внешней среды, уточняет состояние и вероятные варианты развития данной ситуации связей с общественностью, поворотные точки социального процесса и другие его важнейшие показатели, от которых зависят его действия.

В то же время, вследствие своеобразия каждого отдельно взятого социального процесса, неизбежно отличающегося различными уникальными внешними и внутренними аспектами, аналитическая разработка в ряде случаев приобретает поисковое значение, а потому не способна до конца раскрыть внутренние причины активности тех или иных групп общественности, вычислить иные параметры ситуации.

PR-технологии по видам делятся на стратегические и тактические коммуникационные технологии, внутренние и внешние. Это разделение имеет относительный характер, так как подразделяют технологии по видам деятельности или по целям, которые должны быть достигнуты в ходе этой деятельности [Калмыков А.А., 2014, с 12].

При проведении масштабных PR-кампаний используются все PR-технологии, которые, в свою очередь, постоянно обновляются и дополняются. Особое место в ряду современных технологий занимают коммуникативные технологии, представляющие собой разновидность информационных технологий. Их специфика определяется сущностными характеристиками социальной коммуникации, в том числе такими, как:

- Ее целенаправленный характер;
- Возможность разной степени активности получателя информации;
- Дискретность передаваемой информации;
- Ее предметность;
- Знаковая, символическая форма сообщений;
- Использование языка, избыточного по отношению к сообщению или акту коммуникации;
- Наличие единой информационно-коммуникативной среды;
- Возможность в процессе коммуникации оказывать влияние на коммуниканта;
- Возможность контролировать и корректировать результат коммуникации [Чумиков А.И., 2006 с. 346].

В связи с обширностью деятельности и разнообразием технологий специалисты PR должны владеть не только технологиями работы со СМИ, а полным спектром, охватывающим все технологии: менеджмента, рекламы и т.д. PR-технологии систематизируются по степени законности. В рамках такой классификации определяются законные, незаконные и относительно законные (спорные) технологии.

С позиции оценки моральных и нравственных представлений, принятых в определенном обществе, PR-технологии классифицируются как честные или нечестные технологии, порядочные или непорядочные, гуманные или негуманные, принимаемые или отторгаемые населением [Калмыков А.А. , 2014, с 11].

PR-технология может быть вполне чистой с позиции соответствия закону или моральным нормам общества, но при этом «грязной» по источнику финансирования.

Внешние технологии направлены на работу с населением. Внутренние технологии направлены на работу с коллективами организаций при помощи внешних мероприятий.

PR-технология, как и любая социальная технология, всегда представляет собой определенный воспроизводящийся технологический цикл — конечную последовательность процедур и операций.

При этом разработка PR-технологии имеет несколько этапов:

- теоретический этап предусматривает определение цели и задач технологизации, моделирование ее объекта, выявление внутренних связей и закономерностей функционирования;

- методический этап связан с разработкой технологической схемы управления объектом, обоснованием и детализацией соответствующих процедур и операций;

- процедурный этап связан с организацией практической деятельности по подготовке технологического проекта [Калмыков А.А., 2014, с. 13].



В рамках данной работы рассмотрим особенности применения PR-технологий в формировании корпоративной культуры.

Данная PR-технология относится внутреннему PR и включает целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал, призванное укрепить в его глазах имидж компании, построенное в рамках единой концепции и отталкиваться от целей, которые стоят перед компанией.

При этом PR-технологии в формировании корпоративной культуры направлены на налаживание коммуникационных связей внутри коллектива – человеческой составляющей любой организации, включая существование традиций в организации, которые являются важнейшим механизмом передачи культурного опыта, включающего в себя исторически устоявшиеся формы деятельности и поведения, а также связанные с ними ценности, обычаи и правила [Калмыков А.А., 2014, с 15].

Особенность PR состоит в возможности оказывать воздействие на социальное сознание для его изменения. В рамках PR-технологий происходит манипуляционное и управляющее воздействие, но их за это нельзя критиковать, так как в этом заключается сущность PR как феномена современных коммуникативных технологий [Кузнецов В.Ф., 2013, с. 93].

Формирование корпоративной культуры основано на применении PR инструментов в соответствии с ее элементами (таблица 1).

Таблица 1

**Формирование корпоративной культуры PR инструментами**

Элемент корпоративной культуры	PR инструменты
Миссия компании	<ul style="list-style-type: none"><li>– Корпоративный кодекс</li><li>– Доска объявлений</li><li>– Внутрифирменные издания</li><li>– Конференции сотрудников и собрания на местах.</li><li>– Выставки и показы</li><li>– Корпоративный сайт компании</li><li>– Кабельное вещание (радио, ТВ, внутренняя компьютерная сеть)</li></ul>

*Продолжение таблицы 1*

Корпоративный стиль / имидж	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доска объявлений</li> <li>– Внутрифирменные издания</li> <li>– Видеоматериалы и системы закрытого телевидения</li> <li>– Конференции сотрудников и собрания на местах.</li> <li>– Выставки и показы</li> <li>– Организация рабочих мест и дизайн офиса компании</li> <li>– Корпоративный кодекс</li> </ul>
Кадровая и социальная политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внутрифирменные издания</li> <li>– Специальные мероприятия</li> <li>– Выставки и показы</li> <li>– Кабельное вещание (радио, ТВ, внутренняя компьютерная сеть)</li> </ul>
Стиль и правила коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративный кодекс</li> <li>– Внутрифирменные издания</li> <li>– Специальные мероприятия</li> <li>– Конференции сотрудников и собрания на местах.</li> <li>– Выставки и показы</li> </ul>
Правила поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративный кодекс</li> <li>– Внутрифирменные издания</li> <li>– Специальные мероприятия</li> <li>– Корпоративный сайт компании</li> </ul>
Личные цели и приоритеты сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Видеоматериалы и системы закрытого телевидения</li> <li>– Ящики для сбора информации</li> <li>– Личные встречи с руководителем</li> </ul>
Система мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративный кодекс</li> <li>– Внутрифирменные издания</li> <li>– Специальные мероприятия</li> <li>– Кабельное вещание (радио, ТВ, внутренняя компьютерная сеть)</li> </ul>
Стиль управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Специальные мероприятия</li> <li>– Конференции сотрудников и собрания на местах.</li> </ul>
Философия и идеология бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративный кодекс</li> <li>– Доска объявлений</li> <li>– Выставки и показы</li> <li>– Внутрифирменные издания</li> <li>– Корпоративный сайт компании</li> <li>– Кабельное вещание (радио, ТВ, внутренняя компьютерная сеть)</li> </ul>

Информационные PR-технологии – это средства односторонней коммуникации. Они предназначены для информирования работников предприятия о текущих событиях в рамках формирования корпоративной культуры.

К основным информационным PR-технологиям при формировании корпоративной культуры относятся:

- внутренние издания – информационный (корпоративный) бюллетень;
- печатная продукция, предназначенная для внутреннего распространения: поздравления, соболезнования, индивидуальная переписка, копии и выписки из официальных документов (репринты), отчеты и др.;
- корпоративный web-ресурс (страница, сайт, портал);
- кабельное вещание (радио, ТВ, внутренняя компьютерная сеть).

Аналитические PR-технологии представляют собой средство односторонней (обратной) коммуникации, предназначенное для изучения мнений, настроений и ответной реакции работников предприятия.

Основными аналитическими PR-технологиями при формировании корпоративной культуры являются:

- мониторинг откликов и отзывов работников предприятия на распространенную среди них ранее информацию;
- комплексный анализ проводимых среди работников предприятия итогов опросов, результатов анкетирования и т. п. [Кузнецов В.Ф., 2013, с. 96]

Коммуникационные инструменты PR-технологий имеют главное достоинство – непосредственный контакт, личная коммуникация между работниками и руководством.

Основными коммуникационными PR-технологиями при формировании корпоративной культуры являются:

- выступления руководства;

- открытые интервью;
- открытые письма;
- вечера вопросов и ответов;
- устные сообщения руководства;
- оглашение приказов руководства [Калмыков А.А. , 2014, с 11].

Организационные PR-технологии представлены набором специальных мероприятий, проводимых для работников предприятия при непосредственном участии руководства.

Среди мероприятий организационных PR-технологий направленных на формирование корпоративной культуры отметим:

- собрания и заседания (как правило, приуроченных к дням общегосударственных памятных и торжественных дат);
- вечера отдыха;
- спортивные соревнования;
- внутрикорпоративные праздники (День рождения предприятия, День открытых дверей, День молодых специалистов, День ветеранов).

Основное предназначение перечисленных мероприятий – укрепление корпоративного духа среди работников предприятия в условиях неформальной, праздничной обстановки [Гавра Д.П., 2011, с. 166].

При оценки PR-технологии существует множество инструментов и технологий, которые активно применяются на практике.

Рассмотрим 3 способа оценки PR-технологии: оценка осознания и понимания, оценка отношений и предпочтений, оценка уровня поведения.

1. Оценка осведомленности, обладания информацией, её понимания и осознания.

Обычно исходной точкой при оценке PR-технологии и итогов является определение того, получила или нет целевая аудитория направленные ей сообщения, обратила ли на них внимание и поняла ли их смысл.

Когда кто-либо представляет новую идею, которые прежде были никому неизвестны, то достаточно очевидно, что до проведения PR-акций уровень осведомленности и знания будет нулевым. Оценка уровня осведомленности, понимания и осознания требует предварительной работы с представителями целевой аудитории. Важно помнить, что качественные исследования (например, метод фокус-группы, углубленные интервью, профессиональные опросы общественности) всегда оказываются «открытыми», допускающими изменения и неточности, неструктурированными, трудно поддающимися обобщениям и статистическим усреднениям. Полученные таким образом результаты характерны только для неслучайной выборки т.е. не для всей аудитории), и полученные данные нельзя спроектировать на большие группы людей.

С другой стороны, количественные исследования и опросы (опросы по телефону, почте, факсу, по электронной почте), более подходящие для применения закрытых вопросов, вынуждающих давать ответы в строго определенном диапазоне; структурированы и рассчитаны на случайную выборку, результаты данных исследований можно легко проектировать на большие группы людей.

## 2. Оценка отношений и предпочтений

Когда нужно оценить совокупное влияние и эффективность PR-технологии, то в этом случае оценивание мнений, отношений, предпочтений людей становятся важнейшим показателем, характеризующим конечный PR-результат и последствия.

Оценка предпочтений предполагает выяснение того, какой выбор делает или сделает в будущем человек. Это означает, что оценка предпочтений подразумевает наличие у людей некоторых альтернатив (т.е. возможность выбора), например, выбор между различными конкурирующими товарами или организациями. Для того чтобы определить воздействие конкурирующих предпочтений, необходимо проводить исследования, которые помогли бы выявить, почему одни группы индивидов

предпочитают определенный товар и компании, а другие группы людей – нет, чем это можно объяснить.

Обычно проекты по оценке мнений, отношений и предпочтений включают в себя проведение интервью не только с произвольно выбранными представителями общества, чтобы выяснить мнения, предпочтения, отношения в целом, но и интервью с представителями целевой аудитории. Например, с представителями СМИ, бизнес-верхушкой, элитой общества, преподавателями, студентами, учеными, финансистами, менеджерами по инвестициям, работниками сферы медицины, образования, государственными служащими, с представителями различных организаций (культурная сфера, сфера услуг и т.д.). Исследования по оценке мнений, отношений, предпочтений могут проводиться разными способами, например, такими, как метод фокус-группы, количественные и качественные исследования и т.п.

### 3. Оценка поведения

Завершающий этап оценки эффективности PR-технологии, ее важнейших последствий и итогов заключается в определении, изменилось ли поведение целевой аудитории, хотя бы в некоторой степени, под воздействием PR-технологий.

Процесс оценивания поведенческих изменений требует применения широкого спектра инструментов и технологий сбора информации, среди которых можно назвать исследования «до и после», этнографические технологии (наблюдения, непосредственное участие, моделирование ролевых ситуаций), применение экспериментальных и квазиэкспериментальных методик, многофакторный анализ, сложные статистические модели и др. [Калмыков А.А., 2014, с. 15]

Таким образом, под технологией связей с общественностью обычно понимают совокупность логически взаимосвязанных моделей, методов и конкретных способов подготовки, организации и проведения связей с общественностью, направленных на достижение определенного результата.

Практика применения PR-технологий в формировании корпоративной культуры организации не может ограничиваться сведениями, почерпнутыми из локально ограниченной ситуации. Значение, а иногда и приоритет опытного знания в деле формирования технологий связей с общественностью предполагает учет универсального передового отечественного и зарубежного опыта деятельности публичных релейшнз.

## **Глава 2. PR-технологии совершенствования корпоративной культуры салона обуви «Romanelli»**

### **2.1. Характеристика салона обуви «Romanelli»**

Бренд «Romanelli» один из известных итальянских обувных брендов, существующий на рынке уже более 20-ти лет. Наименование бренда отражает следование итальянским традициям в обувном дизайне. Основные идеи бренда - классика и лаконичность, модные детали и комфорт.

Италия считается одной из столиц мировой обувной моды и производства. Так, в городе Милане ежегодно, начиная с 1956 года, проходит выставка-ярмарка обуви и аксессуаров, где компания представляет свои новые модели.

Бренд «Romanelli» представлен в нескольких городах России фирменными магазинами. Компания за период своего развития и становления добилась больших успехов, как на региональном, так и на российском рынках. Салоны обуви «Romanelli» - это сеть магазинов представленных монобрендными марками.

Салон обуви «Romanelli» И.П. Мехнина Т.В. расположен в г. Екатеринбурге по адресу ул. Юлиуса Фучика, 11.

Миссия организации – искренне заботиться о клиенте, наряжать в стильную, красивую обувь на основе итальянского кроя из натуральной кожи, превосходить его ожидания и выстраивать отношения на всю жизнь.

Главная цель – улучшать жизнь наших потребителей.

Основной принцип работы компании «Romanelli» – ориентация на потребителя, на эффективность и качество процессов и на развитие персонала. Общие цели фирмы формулируются и устанавливаются на основе миссии организации и определённых ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

Цели компании салона обуви «Romanelli»:



1. Создание своего потребителя (потребителя, который хочет приобрести обувь именно нашей компании) и обеспечение его обувью максимально удовлетворяющей его потребности;

2. Создание корпорации, включающей в себя не только нашу компанию, но и всех наших партнеров (все организации, оказывающие услуги компании во всех сферах деятельности), принявших нашу идеологию;

3. Создание системы и условий работы в корпорации для максимального развития и удовлетворения потребностей работников компании и участников корпорации в «духовном», профессиональном и материальном смысле;

4. Проникновение на новые региональные и российские рынки, увеличение общей доли рынка на 10%;

5. Увеличение нормы прибыли (соотношение прибыли к оптовой цене до уплаты налогов): в элитной обуви – 30%, в серийной – 20%.

Девиз компании – Всё только начинается и всё ещё впереди!

Ценности и принципы салона обуви «Romanelli»:

– Ориентация на клиента. Мы понимаем, кто наш Клиент и постоянно интересуемся его потребностями. Мы искренне заботимся о Клиенте и делаем всё, чтобы добиться его доверия. Каждый Сотрудник Компании стремится удовлетворять потребности Клиента наилучшим способом и с наилучшим качеством.

– Развитие сотрудников. Одна из главных наших целей – максимальная реализация каждого Сотрудника как личности. Мы создаем все условия для развития. Особой ценностью Компании являются Сотрудники, которые стремятся к совершенству, активно развиваются сами и развивают других. Компания приветствует инициативу, новые идеи и предоставляет право на ошибку.

– Ориентация на результат. Мы ставим перед собой большие цели и достигаем их. Мы не ищем причины, а ищем возможности.

– Команда и сотрудничество без границ. Мы уважаем личность каждого, но наша главная сила – в команде. Мы ценим компанию и свои команды, но наша главная сила – в сотрудничестве с другими командами, с нашими партнерами, с обществом и всем миром.

– Честность и доверие. Мы честны и открыты друг перед другом, свою работу мы строим на принципе доверия. Компания верит, что все её сотрудники честны, и доверяет им, а сотрудники доверяют компании.

– Профессионализм. Мы ценим настоящих профессионалов, лидеров своего дела, которые постоянно совершенствуют свое мастерство, процессы и систему в целом. При принятии решений мы опираемся на факты, анализируем ситуации и выделяем приоритеты. Мы изучаем мировой опыт и внедряем все самое лучшее.

– Воодушевление и страсть к нашему делу. Мы верим в компанию, гордимся нашими Брендами, продуктами и услугами. Мы всегда позитивно настроены и верим в успех. Мы уверены, что достигая целей компании, сотрудники достигают своих личных целей.

Организационная структура салона обуви «Romanelli» (рис 2).

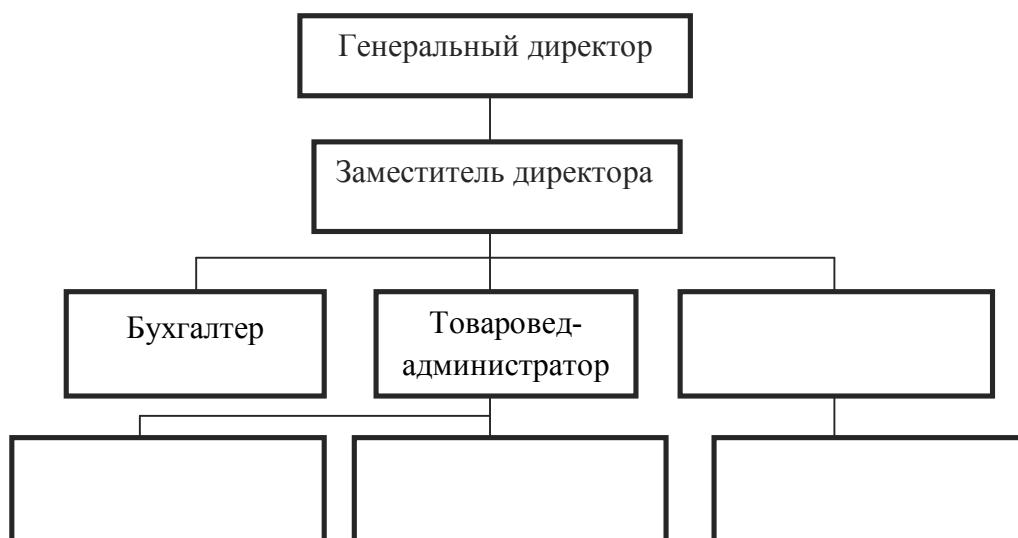


Рис. 2. Организационная структура салона обуви «Romanelli»

Линейно-функциональная структура салона обуви «Romanelli» обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее

благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако она не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Директор занимается всеми сферами деятельности и развития магазина, включая финансовое планирование. Наибольшее количество самостоятельности руководителя позволяет собственникам бизнеса заниматься глобальными проблемами, вопросами, не вмешиваясь в текущую деятельность салона. Поскольку такая работа директором позволяет общаться и с поставщиками и с клиентами, хорошо разбираться в проблемах тех и других, то мнение и советы руководителя могут учитываться владельцем в развитии существующих и разработке новых направлений.

Работа директором магазина заключается в решении административных, хозяйственных и финансовых вопросов, связанных с деятельностью торгового учреждения. Директор должен организовывать работу магазина, в его задачи входит сокращение затрат и повышение качества обслуживания. Директор следит за объемом продаж, порядком в магазине, движением и хранением товара, жалобами покупателей, работой персонала. В подчинении у директора находятся товароведы, продавцы, бухгалтер которые выполняют свои обязанности в соответствии с должностными инструкциями.

Численность персонала салона обуви «Romanelli» в 2013-2015 гг. составляет 13 человек (таблица 2).

Таблица 2

**Численность персонала салона обуви «Romanelli» в 2013-2015 гг.**

Наименование персонала	2013	2014	2015
Численность персонала	12	12	13
Административный персонал	3	3	3
Специалисты	2	2	2
Обслуживающий персонал	7	7	8

Данные таблицы 2 показывают, что средняя численность персонала практически не изменялась за последние три года, что говорит о стабильности организации.

Представим финансовые результаты деятельности предприятия в таблице 3.

Таблица 3

**Финансовые результаты деятельности салона обуви «Romanelli»  
в 2013-2015 гг.**

<i>Показатели</i>	<i>2013 г.</i>	<i>2014 г.</i>	<i>2015 г.</i>	<i>2015 г. к 2013 г., %</i>
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	5980479	6624977	6829231	114,19
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	4944301	5639621	5767788	116,66
Валовая прибыль, тыс. руб.	1036178	985356	1061443	102,44
Прибыль от продаж, тыс. руб.	430141	310808	461098	107,20
Чистая прибыль, тыс. руб.	153423	158213	193204	125,93
Продаж	2,57	2,39	2,83	+0,26 п.п.
Активов	7,85	6,55	7,17	-0,68 п.п.

Данные таблицы 2 показывают, что наблюдался рост выручки предприятия – на 14,2%. В соответствии с тенденциями роста хозяйственной деятельности увеличиваются показатели затрат на 16,7%. Показатели прибыли увеличиваются, так, валовая прибыль увеличилась на 2,4%, прибыль от продаж – на 7,2% и чистая прибыль – на 125,93%.

В связи с увеличением прибыли предприятия увеличилась и рентабельность продаж на 0,26 п.п.

На основе проведенных исследований хозяйственной деятельности салона обуви «Romanelli» были сделаны выводы об активности в развитии предприятия. Динамика основных показателей свидетельствует о росте прибылей предприятия.

Далее проведем PEST-анализ салона обуви «Romanelli» (таблица 4).

PEST (STEP) анализ - это стратегический анализ социальных (S - social), технологических (T - technological), экономических (E - economic), политических (P - political) факторов внешней среды организации. Он применяется в процессе стратегического планирования и управления крупными компаниями, а также для целей оценки инвестиционных рисков.

Таблица 4

**PEST-анализ салона обуви «Romanelli»**

Группа факторов	Фактор	Описание
(P) Политическая среда	Законодательство	За прошедший и текущий год законодательная база претерпела ряд существенных изменений, в результате чего существенно изменились условия работы для субъектов хозяйствования. Самыми важными и существенными из них, напрямую касающиеся рассматриваемого бизнеса, стоит считать следующие: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Изменения в правилах налогообложения (повышение налогов)</li> <li>– Изменения в порядке проведения контрольных проверок</li> <li>– Введение санкций на ряд товаров импортного производства</li> <li>– Государственный контроль за деятельностью бизнеса</li> </ul>
	Государственное регулирование конкуренции	В рассматриваемой отрасли государственное регулирование не осуществляется
(E) Экономические факторы	Экономический рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень инфляции,</li> <li>- покупательная способность,</li> <li>- колебания курса доллара и евро</li> </ul>
	Процентные ставки и кредитно-денежная политика	Правительство традиционно сдерживает инфляционные процессы за счет поддержания высоких процентных ставок, периодически «отсасывая» с рынка избыточную денежную массу. Поэтому следует ожидать лишь умеренного снижения кредитных ставок, которые, тем не менее, будут оставаться относительно высокими. Данный фактор не будет оказывать на рассматриваемый бизнес существенного влияния, в связи с тем, что главным ресурсом являются кадры

Продолжение таблицы 4

	Налогообложение и Налоговый Кодекс	Радикальные изменения, которые произошли в политике налогообложения на 2015 год, позволяет считать, что в течение 2016 года налоговое законодательство будет подвергнуто ряду доработок и изменений в рамках модели, предложенной в Налоговом Кодексе. Данный фактор является существенным и наиболее неопределенным для оценки рисков
(S) Социальные факторы	Демографические показатели	В обществе растет положительное отношение к обуви из натуральной кожи. Люди более склонны покупать красивую, стильную обувь. Увеличивается количество покупок через интернет и использование мобильного интернета в возрастной категории до 45 лет. Растет средняя продолжительность жизни и возрастная группа увеличивается
	Распределение доходов	Высокий уровень коррупции, Налоговый Кодекс, увеличивший давление на малый и средний бизнес может привести к серьезному расслоению бизнес-структур, появлению процессов слияния и концентрации. В результате чего выбранное направление ориентации на крупный и средний бизнес представляется оправданным
(Т)Технологические факторы	Динамика развития технологий	<p>Развитие информационных технологий и все большая их доступность предполагают неизбежное усложнение процессов их эффективного применения. Соответственно, появление спроса на специалистов, способных организовать эффективное их использование в рамках действующего бизнеса. В сочетании с факторами, которые были описаны ранее, данная тенденция имеет долгосрочный тренд и является благоприятной.</p> <p>В части влияния технологий на внутренние бизнес-процессы предприятия следует учесть, что для получения конкурентных преимуществ ожидаются переходы на активное использование следующих технологий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нововведения,</li> <li>-инновации в области текстильной промышленности</li> <li>- достижения в области ортопедии</li> <li>-массовое применение средств удаленного принятия решений (системы документооборота, видеоконференции)</li> </ul>

PEST-анализ салона обуви «Romanelli» показал, что при существенных инвестиционных вложениях или принятии решений о стратегии дальнейшего развития компании, безусловно, необходимо понимать, что в случае неблагоприятного развития ситуации потери могут быть огромными, вплоть до полного прекращения деятельности компании.

В таблице 5 представлен SWOT-анализ салона обуви «Romanelli».

Данный SWOT – анализ показал, что салон обуви «Romanelli» теряет часть прибыли из-за неудобства расположения для целевого покупателя, низкой рекламной активности магазина и информированности о торговой марке.

Таблица 5

### SWOT-анализ салона обуви «Romanelli»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Широта ассортимента и наличие топового ассортимента</li> <li>– Исключительный дизайн обуви</li> <li>– Представленность известных брендов и производителей</li> <li>– Цены и наличие специальных ценовых акций на топовые товары</li> <li>– Легкость навигации среди ассортимента в магазине = легкость найти то, что необходимо</li> <li>– Внешний вид салона – заметность и привлекательность вывески</li> <li>– Обстановка торговой точки: чистота, дизайн интерьера, размер торговых площадей, качество выкладки в магазине</li> <li>– Комфортность перемещения по торговой точке для покупателя, в т.ч. с детьми</li> <li>– Наличие возможности заказов по инстаграму</li> <li>– Наличие программ лояльности для постоянных покупателей</li> <li>– Квалифицированность персонала и скорость обслуживания</li> <li>– Возможные формы оплаты</li> <li>– Упаковка товара</li> <li>– Отличные отзывы покупателей</li> <li>– Стабильный доход</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неудобство расположения для целевого покупателя и уровень географической экспансии</li> <li>– Низкая рекламная активность магазина</li> <li>– Низкая информированность о салоне и доверие к магазину</li> <li>– Зависимость от сезона</li> </ul>

*Продолжение таблицы 5*

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постоянное усовершенствование коллекции</li> <li>– Освоение новых методов продаж</li> <li>– Расширение целевой аудитории</li> <li>– Расширение ассортиментных групп</li> <li>– Увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, спецпредложений, активных продаж)</li> <li>– Поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды, стоимости затрат на хранение товара, на ведение бухгалтерии, на персонал и прочие организационные расходы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Изменение предпочтений потребителей, изменении моды, появлении новых интересов</li> <li>– Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике</li> <li>– Увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж</li> <li>– Рост отпускных цен на товары</li> <li>– Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более дешевые товары-заменители</li> </ul>

Основными конкурентами салона обуви «Romanelli» являются:

- сеть обувных салонов «Ессо»;
- сеть обувных салонов «Respect»;
- сеть обувных салонов «Econica».

Для проведения анализа основных конкурентов салона обуви «Romanelli» рассмотрим их основные показатели (таблица 6).

Таблица 6

**Основные показатели деятельности фирм - конкурентов**

Показатель	Romanelli	Ессо	Respect	Econica
Продолжительность существования, лет	5	14	12	17
Кол-во магазинов в Екатеринбурге	1	8	5	3
Ассортимент:				
- кол-во SQU	254	210	287	214
- кол-во брендов	2	1	9	1
Ценовой сегмент	средний высокий	средний высокий	средний высокий	средний высокий
Дополнительные услуги	Интернет-магазин	Интернет-магазин	Интернет-магазин	Интернет-магазин
Уровень обслуживания	Высокий	Средний	Средний	Высокий
Способ реализации	Прямые продажи	Прямые продажи	Прямые продажи	Прямые продажи



*Продолжение таблицы 6*

Вид рекламы	Сайт, наружная	Наружная, печатная, сайт	Наружная, печатная, сайт	Наружная, печатная, сайт
Место расположения	Спальный район города	Торговые центры	Торговые центры	Торговые центры

По данным таблице 6 можно сделать вывод, что салон обуви «Romanelli» имеет среднее количество SQU, работает в среднем и высоком ценовом сегменте. Так же можно отметить, что компания проводит активную рекламную деятельность через наружную рекламу, а также через сайт.

Что касается месторасположения, то салон обуви «Romanelli» расположен в спальном районе города, тогда как остальные салоны располагаются в крупных торговых центрах.

На основании полученных данных составим анализ сильных и слабых сторон компаний-конкурентов (таблица 7).

Таблица 7

### **Сильные и слабые стороны деятельности компаний - конкурентов**

Наименование компании	Сильные стороны	Слабые стороны
Romanelli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стаж работы 5 лет</li> <li>- высокий уровень обслуживания</li> <li>- разработанные стандарты и регламенты компании</li> <li>- низкая текучесть кадров</li> <li>- отобранный ассортимент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие собственных складских помещений</li> </ul>
Ессо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стаж работы 14 лет</li> <li>- средний уровень обслуживания</li> <li>- наличие сайта</li> <li>- восемь магазинов</li> <li>- активная рекламная и маркетинговая деятельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- узкий ассортимент</li> <li>- высокая текучесть кадров</li> </ul>
Respect	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стаж работы 12 лет</li> <li>- большой ассортимент</li> <li>- Интернет-сайт</li> <li>- 5 торговых точек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- средний уровень обслуживания</li> <li>- размытый ассортимент</li> </ul>
Econica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стаж работы 17 лет</li> <li>- средний ассортимент</li> <li>- 3 магазина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расположение в спальных районах</li> <li>- высокий уровень цен</li> </ul>

Итак, анализ сильных и слабых сторон конкурентов салона обуви «Romanelli» позволяет сделать вывод, что наиболее сильным конкурентом является сеть магазинов «Ессо», хотя в магазинах представлен значительно меньший ассортимент по сравнению с салоном обуви «Romanelli».

Таким образом, можно сделать вывод, что салон обуви «Romanelli» является успешным и динамично развивающимся предприятием и имеет потенциал к дальнейшему развитию, повышению конкурентоспособности и повышению доли рынка.

## **2.2. Оценка уровня развития корпоративной культуры салона обуви «Romanelli»**

В 2016 году руководство салона обуви «Romanelli» приняло решение о проведении оценки уровня корпоративной культуры персонала организации.

Для оценки уровня корпоративной культуры сотрудников салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.) было проведено анкетирование по методике Т.А. Блиновой «Уровень организационной культуры» с целью определения степени эффективности организационной культуры [Блинова Т.А. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения 22.03.2016)].

Оценка уровня развития корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.) проводилась на основе следующих принципов:

1. Научность и использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;
2. Системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;
3. Гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности - целью и средством развития личности и общества;

4. Представление корпорации как части общества, как коллективного члена сообщества;

5. Профессионализм, предполагающий у исследователя и управленца наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять корпоративной культурой.

Анкета для проведения анкетирования по методике Т.А. Блиновой «Уровень организационной культуры» представлена в приложении 1.

Серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированы в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

Каждая секция включила в себя несколько элементов корпоративной культуры:

- Работа (корпоративный стиль и имидж, кадровая и социальная политика);
- Коммуникации (стиль и правила коммуникации);
- Управление (стиль управления);
- Мотивация и мораль (миссия, идеология и философия, система мотивации, правила поведения, личные цели и приоритеты сотрудников).

При оценке использовалась десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с мнением респондента, то ставиться 10 баллов, если противоречит его установкам — 0 баллов и т. д.

В анкетирование приняли участие 10 человек, сотрудники салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.).

Для подсчета баллов необходимо сложить показатели всех ответов и подсчитать средний балл по секциям.

- Работа (кадровая и социальная политика) - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.
- Коммуникации (стиль и правила коммуникации) - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

– Управление (стиль управления, корпоративный стиль и имидж) - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

– Мотивация и мораль (миссия, идеология и философия, система мотивации, правила поведения, личные цели и приоритеты сотрудников) – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29 [Блинова Т.А. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения 22.03.2016)].

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

- 261 – 290 - очень высокий;
- 175 – 260 - высокий;
- 115 – 174 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Далее хотелось бы проанализировать полученные результаты анкетирования.

На рис. 3 представлены показатели общего уровня сформированности корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» по итогам проведенного анкетирования.



Рис. 3. Показатели общего уровня сформированности корпоративной культуры салона обуви «Romanelli», %

Полученные данные позволяют сделать вывод, что корпоративная культура организации находится на среднем уровне. При этом стоит отметить, что высокие и очень высокие показатели были отмечены руководством компании, что позволяет сделать вывод о необъективности оценки.

Персоналу салона обуви «Romanelli» присуща система ценностных ориентаций, которую можно назвать «эмоциональным способом» регуляции профессиональной деятельности, поскольку предпочтение отдается эмоциональному влечению, недостаточно контролируемому сознанием. На выбор принятия профессионально важных решений большее влияние оказывают внешние факторы. Собственные достижения и успехи в работе сотрудников не привлекают. Если же они и приносят удовлетворение, то лишь в тех ситуациях, когда они используют их для личностного самоутверждения. Персоналу присущ низкий резерв преодоления стрессовых ситуаций, поскольку, как правило, стараются уйти от разрешения сложных ситуаций либо покорно их терпят.

На рис. 4 представлены показатели анкетирования по секции «Работа», которые включили такой элемент кадровой культуры салона обуви «Romanelli», как «Кадровая и социальная политика организации».

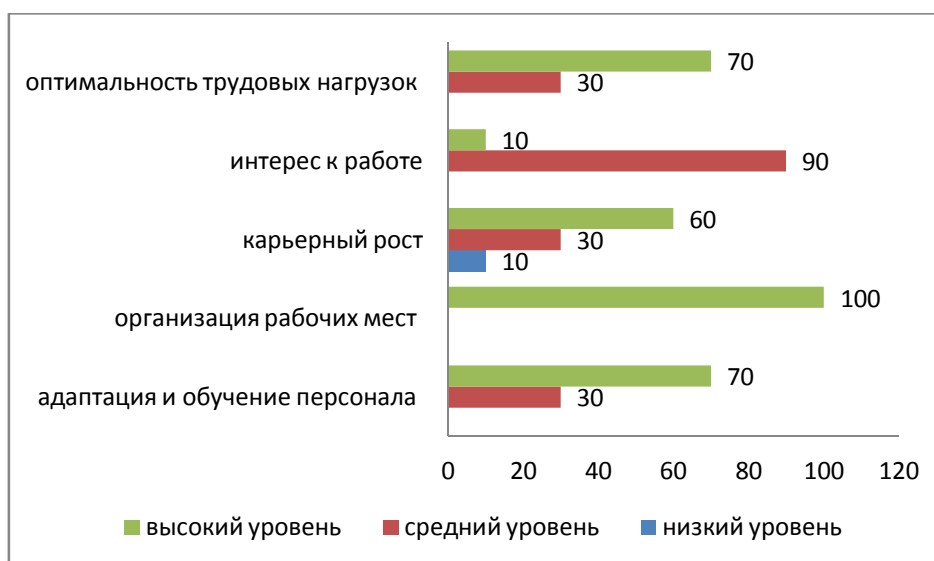


Рис. 4. Показатели корпоративной культуры в секции «Работа» по элементу «Кадровая и социальная политика» салона обуви «Romanelli»

Данные рис. 4 показывают, что наибольший уровень удовлетворенности в таком элементе корпоративной культуры, как «Кадровая и социальная политика» сотрудники салона отметили в организации рабочих мест (100%) и интереса к работе (90%). Направление требующее совершенствования - «Карьерный рост».

Кадровая и социальная политика салона обуви «Romanelli» направлена на создание сплочённого коллектива, способного решать производственные задачи в условиях рыночной экономики. В организации строго соблюдается трудовое законодательство и сотрудникам предоставляется социальный пакет.

При оценке труда сотрудников руководствуются принципом - «Труд должен быть оплачен своевременно и справедливо!». Материальное вознаграждение включает оклад, ежемесячные премии по результатам труда и надбавку за выслугу лет работы в организации. Для салона обуви «Romanelli» очень важна социальная защищённость сотрудников, поэтому оценка результатов постоянно совершенствуется вместе с системой премирования. Среди продавцов-консультантов салона обуви «Romanelli» организовано соревнование. Подводятся итоги работы, по результатам которых определяются лучшие специалисты за квартал и за год.

Повышение профессионализма сотрудников салона обуви «Romanelli» - приоритетная задача руководства и основа развития бизнеса. Поэтому руководство поддерживает любую инициативу по саморазвитию личности и обеспечивает условия для повышения квалификации сотрудников. В компании введено в практику обучение молодых специалистов. Успешно работает система наставничества, при которой за каждым новым работником закрепляется опытный специалист в качестве наставника. В трудовом коллективе создана благоприятная дружеская атмосфера.

Особое значение придается развитию корпоративной культуры салона обуви «Romanelli». Большое внимание в компании уделяется формированию у сотрудников в процессе трудовой деятельности чувства коллективизма,

взаимопомощи, добросовестного отношения к выполнению производственных задач с высоким качеством.

На рис. 5 представлены показатели корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в секции «Коммуникации» по элементу «Стиль и правила коммуникации».

Коммуникации в организационном контексте салона обуви «Romanelli» включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между сотрудниками и руководством организации.

Организационная коммуникация с помощью которой руководители салона обуви «Romanelli» развивают систему предоставления информации сотрудникам внутри организации, а также институтам за ее пределами необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления, но при этом сотрудники оценивают уровень коммуникаций как средний и низкий.

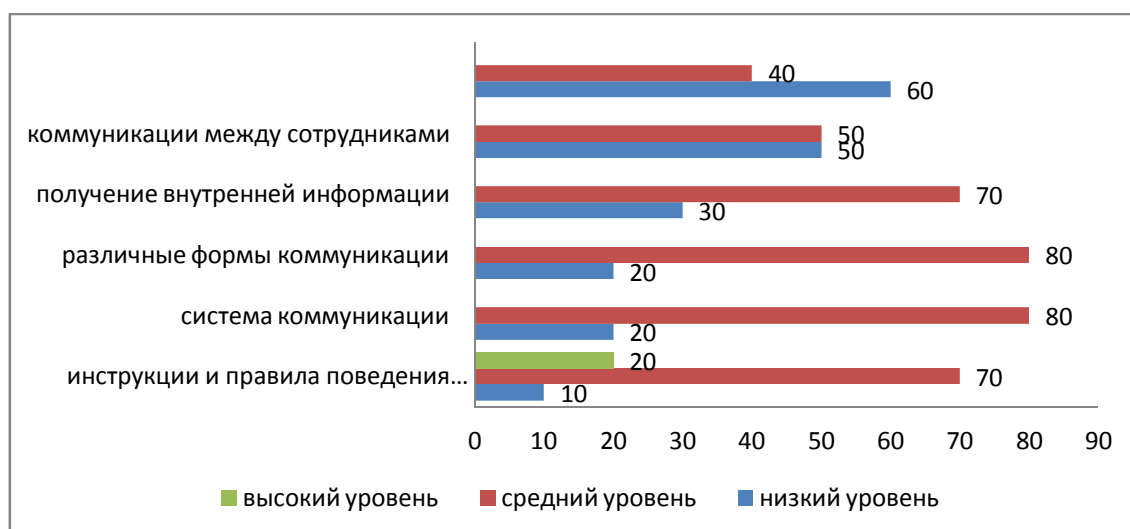


Рис. 5. Показатели корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в секции «Коммуникации» по элементу «Стиль и правила коммуникации»

Коммуникации между сотрудниками находятся на низком и среднем уровнях, из чего можно сделать вывод о необходимости проведения

мероприятий по их налаживанию и улучшению, что в свою очередь позволит сплотить команду.

То что затрагивает коммуникаций с управлением, то помимо объективных причин затрудняющих коммуникации есть и субъективные факторы. Например, предвзятые представления некоторых сотрудников, отвергающих новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной, или в силу стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения и как следствие снижается его результативность, замедляется процесс обратной связи. Также проблемой коммуникации между сотрудниками и руководством является не полное соблюдение этических норм. Эффективность коммуникаций зависит и от того, как построено сообщение. При создании его необходимо соблюдать такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от уточнения деталей к возражениям и вопросам, далее - к заключению и призыву к действию.

Получение внутренней информации также представляет проблему для сотрудников салона обуви, при том что внутренняя информационная политика является важнейшим инструментом влияния на поведение персонала. Если сотрудники плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека. Информирование работников затрагивает не только технические, но и эмоциональные аспекты работы. Эффективно работающая система коммуникаций позволяет установить прозрачность во взаимоотношениях между менеджментом компании, транслируемыми целями организации и специалистами, в т. ч. работающими с клиентами. Как следствие - высокая управляемость компании, чуткое реагирование на изменение ситуации на рынке, более высокое качество обслуживания клиентов, повышение



мотивации персонала, вовлеченность в управление организацией. С построением системы внутренних коммуникаций создаются единая система ценностей, единый язык и стандарты работы, что наиболее важно для крупных компаний.

Удовлетворенность использованием форм информирования персонала также находится на низком уровне. В салоне обуви «Romanelli» используется только одна форма коммуникации – личные сообщения, что приводит к искажению информации, выборочному и позднему информированию.

Стоит заметить, что инструкции и правила поведения в компании есть, но их соблюдение не носит системного контроля и не демотивируется если данные правила нарушаются.

Приведенные данные позволяют сделать вывод, что такой элемент корпоративной культуры, как «Стиль и правила коммуникации» сформирован не полностью и требует дополнительных мер по его совершенствованию.

Секция «Управление» включала анкетирование таких элементов корпоративной культуры, как стиль управления, корпоративный стиль и имидж (рис. 6).

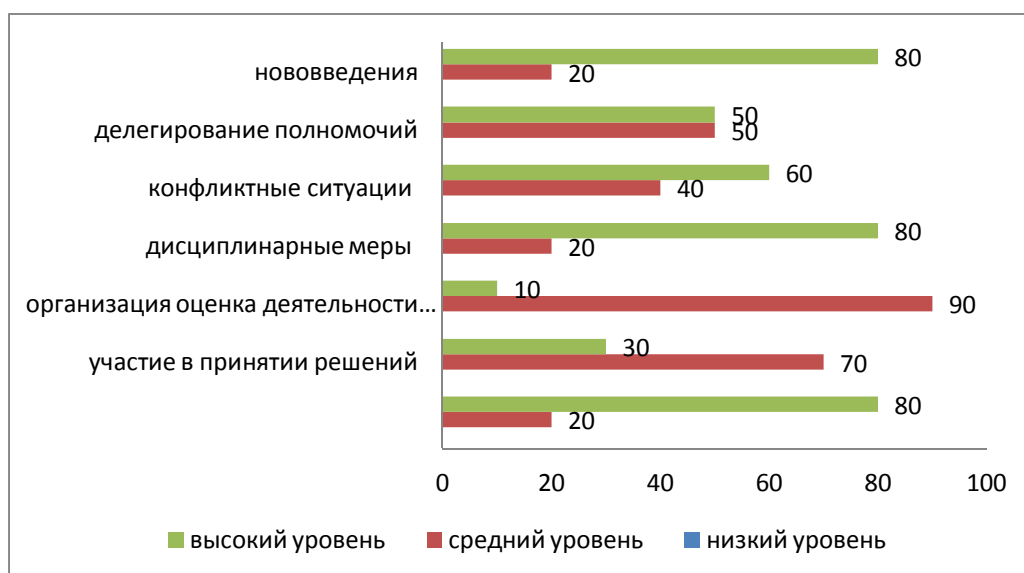


Рис. 6. Показатели корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в секции «Управление» по элементам «Стиль управления, корпоративный стиль и имидж»

Что касается инноваций, то сотрудники салона отметили что данное направление находится на высоком и среднем уровне. Торговля является довольно восприимчивой к внедрению различного рода инновационных технологий. Благодаря их использованию компания организует своевременное пополнение складов, оптимизация хранения запасов, эффективное взаимодействие с поставщиками продукции. Поиск и привлечение новых покупателей, а также их удержание.

Делегирование полномочий 50% опрошенных считают оптимальным и 50% требующим изменений. Руководитель салона обуви «Romanelli» осуществляет управление и контроль и занимается стратегическими задачами, а менее значительные проблемы находятся в ведении работников, обладающих соответствующими знаниями, практическим опытом и высокой мотивацией. Делегирование - процесс распределения полномочий в салоне обуви «Romanelli» по нисходящей линии. Это передача права принимать решение, не запрашивая одобрения его более высоким руководством и добиваться его выполнения другими. Объем полномочий, которыми может быть наделен каждый сотрудник в соответствии с занимаемой должностью, определяет руководитель.

Что касается решение конфликтных ситуаций, то 60% сотрудников салона обуви «Romanelli» отметили, что данный процесс достаточно отработан в компании. Одним из методов разрешения конфликтных ситуаций является разъяснение требований к работе. Здесь используются такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и практика. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в конкретной ситуации.

Дисциплинарные меры не практикуются в салоне обуви «Romanelli». Трудовым законодательством определены виды дисциплинарных взысканий,

однако механизм их выбора в зависимости от проступка работника четко не определен. В каких случаях работнику следует сделать выговор, а в каких достаточно ограничиться замечанием, определяет работодатель. Дисциплинарное взыскание является мерой воздействия на работника при ненадлежащем исполнении возложенных на него трудовых обязанностей.

Участие в принятии решений не полностью удовлетворяет сотрудников салона обуви «Romanelli», что требует проведение отдельных разъяснительных мероприятий. Системы «участия» являются одним из важнейших способов мотивирования сотрудников, используемых современными руководителями для повышения интереса персонала к своему непосредственному труду. Это системы вознаграждения за проделанную работу, которые оказывают непосредственное положительное влияние на заинтересованность персонала в результатах своего труда. Эта система имеет еще и другое название - производственная демократия. Участие в управлении компанией - это одна из самых важных задач, которые стоят перед любым предприятием и направлены на улучшение условий труда персонала. Ощущение работника, что он управляет и вносит важный вклад в развитие своей организации, усиливает трудовую мотивацию и положительность влияет на удовлетворенность трудом.

Итак, можно сделать вывод, что такие элементы корпоративной культуры салона обуви «Romanelli», как «Стиль управления, корпоративный стиль и имидж» в целом сформированы на среднем и высоком уровне и требуют постепенной доработки.

Секция «Мотивация и мораль» включала анкетирование таких элементов корпоративной культуры, как миссия, идеология и философия, система мотивации, правила поведения, личные цели и приоритеты сотрудников (рис. 7).

Система заработной платы полностью удовлетворяет 50% сотрудников и 50% считают ее не полностью удовлетворительной. Возможно необходимо

хотя бы один раз в год пересматривать систему мотивации и стимулирования сотрудников.

Поощрение рвения и инициативы в работе сотрудники салона обуви «Romanelli» оценили высоко (70%). Поощрения за добросовестный труд имеют большое моральное значение и являются важным правовым средством обеспечения трудовой дисциплины, являются мощным стимулом для дальнейших успехов, оказывают положительное влияние на других членов коллектива. У каждого человека есть потребность в признании. На реализацию этой потребности и направлено поощрение сотрудников салона обуви «Romanelli».



Рис. 7. Показатели корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в секции «Мотивация и мораль» по элементам «Миссия, идеология и философия, система мотивации, правила поведения, личные цели и приоритеты сотрудников»

Поощрение как метод управления - это признание заслуг работника перед коллективом. Обычно это признание демонстрируется путем предоставления льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа. Любая деятельность протекает более эффективно и

дает качественные результаты, если при этом у личности имеются сильные, яркие, глубокие мотивы, вызывающие желание действовать активно, с полной отдачей сил, преодолевать неизбежные затруднения, неблагоприятные условия и другие обстоятельства, настойчиво продвигаясь к намеченной цели.

Хорошие взаимоотношения друг с другом и взаимоотношения работников с руководством показывают такие же результаты, как и в секции «Коммуникации».

Гордость за свою организацию испытывают 70% сотрудников, что является хорошим показателем корпоративной культуры.

Узкие места корпоративной культуры определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 9-10 - великолепное: секция «Работа», «Мотивация и мораль»;
- 6-8 – мажорное: секции «Управление»;
- 4-5 - заметное уныние: секция «Коммуникации»;
- 1-3 – упадочное.

Итак, проведенное анкетирование позволило сделать вывод, что первичной задачей по совершенствованию элементов корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» является повышения уровня удовлетворенности системой коммуникаций в организации.

### **2.3. PR-технологии совершенствования корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» и оценка их эффективности**

На основании полученных данных в ходе анкетирования персонала салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.), руководством организации было принято решение о разработке и внедрения плана мероприятий по повышению уровня внутрикорпоративной коммуникации, как элемента корпоративной культуры.

Исследование показало, что в салоне обуви «Romanelli» не налажена корпоративная культура и отсутствует сплоченность коллектива, что, в свою очередь, негативно скажется на деятельности организации в будущем.

Коммуникации в салоне обуви «Romanelli» представляют собой связь между участниками управленческого процесса и основой существования и развития организации. В свою очередь, внутрикорпоративные коммуникации - это способы общения, принятые внутри салона обуви «Romanelli». Они включают в себя налаживание связей внутри компании, формирование единых стандартов поведения, построение системы информирования сотрудников, формирование положительного имиджа компании-работодателя.

Отношения внутри салона обуви «Romanelli» сказываются на эффективности ведения бизнеса. Для стабильной работы компании необходимо формировать устойчивые внутрикорпоративные коммуникации. Хорошие отношения в коллективе настраивают сотрудников на плодотворную и положительную деятельность, формируют благоприятный климат, содействуют единению коллектива и, тем самым, укрепляют компанию изнутри, что, в свою очередь, повышает эффективность ведения бизнеса. Внутрикорпоративные связи занимают важное место в работе PR-функций, оказывают непосредственное влияние на достижение целей компании и распространяют внутреннюю ситуацию организации во внешнюю среду.

В современном понимании внутренний PR – это мероприятия, принципы которых сходны с внешним, но направлен он на построение эффективных внутренних отношений между сотрудниками и на развитие корпоративной культуры салона обуви «Romanelli». Создание эффективной системы внутриорганизационного вопроса тесно связано с культурой компании, мотивацией к деятельности, а также отношением к сотрудникам как к главному потенциалу организации.

Концепция координационных, организационных коммуникаций салона обуви «Romanelli» направлена на формирование единой команды сотрудников, когда знание целей и задач компании приводит к пониманию работником своей роли и ответственности за выполнение его обязанностей.

Первой целью внутрикорпоративной PR-работы в салоне обуви «Romanelli» стало обеспечение двух потоков информации: «сверху» и «снизу». В первом случае речь идет об информации, исходящей от управляющих компании, которая должна систематически доводиться до сотрудников. Не менее важен и встречный поток – от сотрудников к руководителю. Оба этих потока информации направлены на достижение единой цели - на повышение эффективности работы компании.

Вторая цель внутрикорпоративного PR состояла в том, чтобы не просто вовлечь сотрудников в жизнь организации, но и добиться от них положительного восприятия руководства и атмосферы компании в целом.

На основании этого были сформулированы основные задачи повышения уровня внутрикорпоративных коммуникаций персонала салона обуви «Romanelli»:

1. Преодоление корпоративных конфликтов и достижение взаимопонимания;
2. Формирование внутреннего имиджа компании;
3. Формирование корпоративного духа компании;
4. Демонстрация «открытости» руководства;
5. Управление официальными и неофициальными источниками распространения информации и обратной связи.

Данные задачи обусловлены поставленными целями салона обуви «Romanelli» и особенностями внутрикорпоративной PR-деятельности.

Функции внутрикорпоративного PR салона обуви «Romanelli», которые являются важными для развития бизнеса, представляют собой:

1. Ознакомление сотрудников с целями, возможностями и ценностями компании;

2. Разъяснение общих аспектов управления компанией руководством и принципов его работы с сотрудниками;
3. Снабжение персонала информацией о событиях в фирме и вокруг нее;
4. Развитие двусторонней коммуникации между руководством и сотрудниками компании;
5. Побуждение сотрудников фирмы к организации и высокому качеству работы;
6. Развитие культуры и стиля в компании;
7. Воспитание сотрудников как представителей компании и носителей ее имиджа и культуры.

Внутренний образ организации в большой степени создается инструментами внутрикорпоративных коммуникаций и с их помощью развивается. Одновременно образ самих инструментов составляет часть общего образа салона обуви «Romanelli».

Так как носителями корпоративной культуры в первую очередь являются руководитель салона обуви «Romanelli», который «транслирует» элементы культуры подчиненным. Для формирования эффективной внутрикорпоративной коммуникации, как элемента корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» было предложено использование PR-технологии включающей в себя комплекс нескольких PR-инструментов (таблица 8).

Таблица 8

**План реализации PR-технологии в повышении уровня  
внутрикорпоративной коммуникации**

Виды PR-инструмента	PR-инструмент	Срок проведения	Ответственный
Информационные	Разработка и ведение корпоративной страницы Romanelli в ВКонтакте	Ежедневно	Первухина Т.О
	Разработка и заказ фирменных бейджей		Первухина Т.О.



*Продолжение таблицы 8*

	Корпоративные праздники (рекомендации по их организации)	-День рождение салона обуви«Romanelli» -Новый год -8 марта	Первухина Т.О. Мехнина Т.В.
Коммуникативные	Корпоративное обучение. Разработка и проведение внутрикорпоративного тренинга.	1 раз в месяц	Мехнина Т.В.
	Неформальные встречи с руководством «Личные встречи»	Квартально	Мехнина Т.В.
Аналитические	Составление опросника	1 раз в квартал	Первухина Т.О.
	Собрания	Еженедельно	Мехнина Т.В.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных PR-технологий, которые были применены при реализации программы.

#### 1. Информационные PR-технологии

Применение информационных PR-технологий включало разработку и создание корпоративной страницы ВКонтакте, тип страницы- закрытая группа. Такой информационный инструмент был выбран как удобное и интерактивное средство связи и передачи информации для персонала и где можно узнать множество полезной и важной информации. Затрат на создание и ведение корпоративной страницы нет, в отличие от корпоративного листка новостей, брошюр и бюллетени. Использование компанией такого информационного инструмента помогло в развитии внешних и внутрикорпоративных коммуникаций. На странице была представлена вся информация о салоне обуви «Romanelli», о персонале и о товаре. Корпоративная страница начинается с важного элемента корпоративной культуры- девиз: «Все только начинается и все еще впереди!», под ним расположены фотографии всего персонала, директора и заместителя директора. Логотип также является важным элементом корпоративной культуры и расположен в верхнем правом углу (рис. 8).

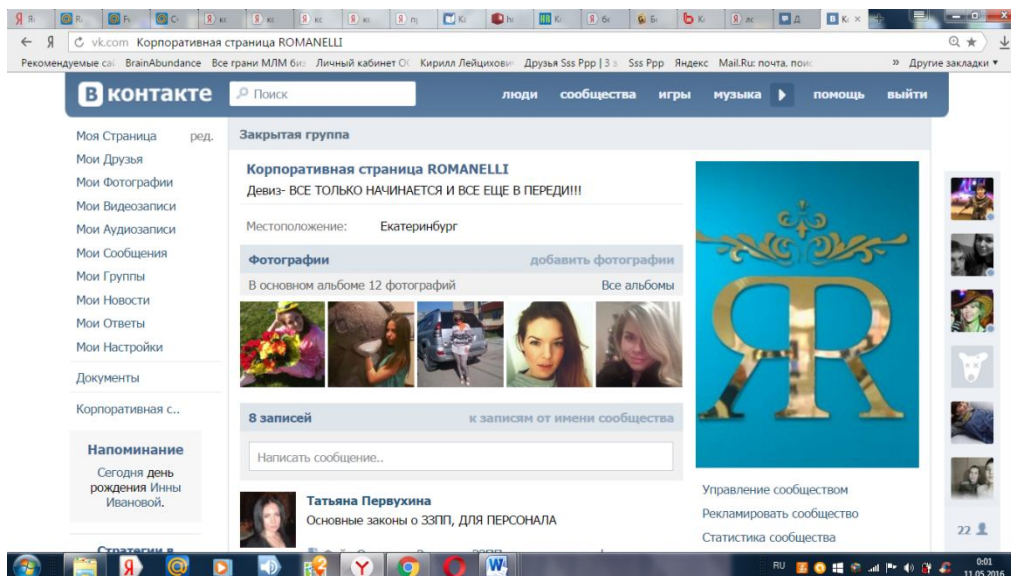


Рис. 8. Корпоративная страница Romanelli в ВКонтакте

На странице созданы три альбома фотографий: альбом корпоративных мероприятий «Я и Romanelli» (целостность с организацией), альбом «4 сезона» где вся база моделей и альбом «Новинки!» (сотрудник всегда в курсе о поступлениях). Справа расположена важная информация для корпоративной культуры персонала: информация о возможностях, традициях, учебные пособия, корпоративный кодекс салона обуви «Romanelli», основные законы о ЗЗПП для персонала (рис. 9).

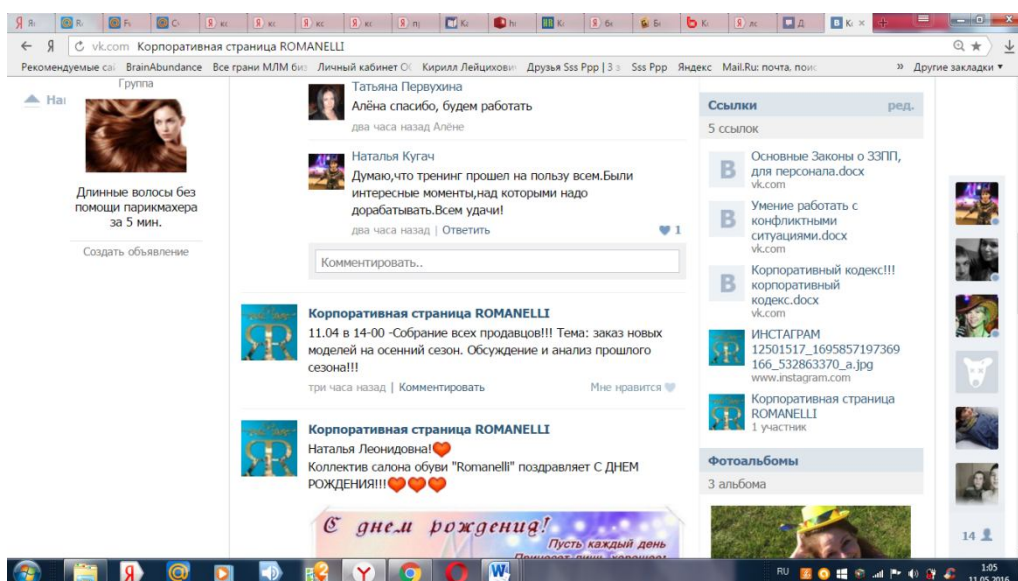


Рис. 9. Размещение корпоративного кодекса и учебного пособия

Созданная страница в ВКонтakte отлично выполняет коммуникативную и информационную функцию между персоналом и директором, постоянное обсуждение внутренних тем, обсуждение тренингов и обучения, поздравление персонала (рис. 10), информация о собраниях и выбор тем собраний - отличный результат обратной связи и вовлеченность персонала в дела салона обуви «Romanelli» (рис. 11).

Корпоративная страница дополняет новостную информацию, это быстрый и легкий способ коммуникации, передача максимально свежей информации, а также выполняет функцию адаптации новых сотрудников и помогает вникнуть в состояние дел организации и адаптироваться в корпоративной среде. Данный инструмент выполняет роль помощника в определении внутренней культуры, ее принципов, норм и правила поведения в организации.

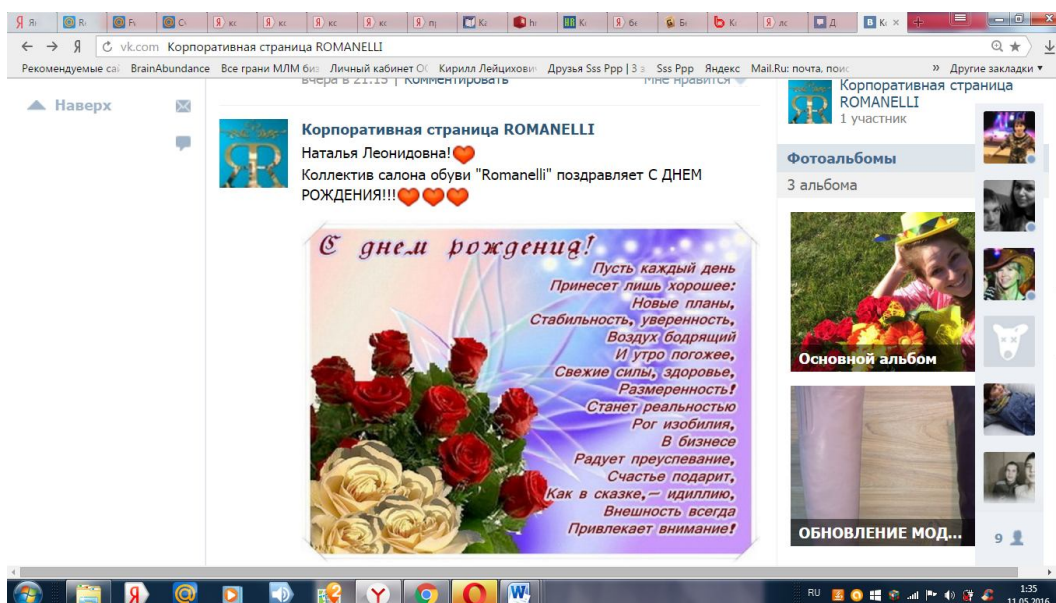


Рис.10. Поздравление персонала с Днем Рождения

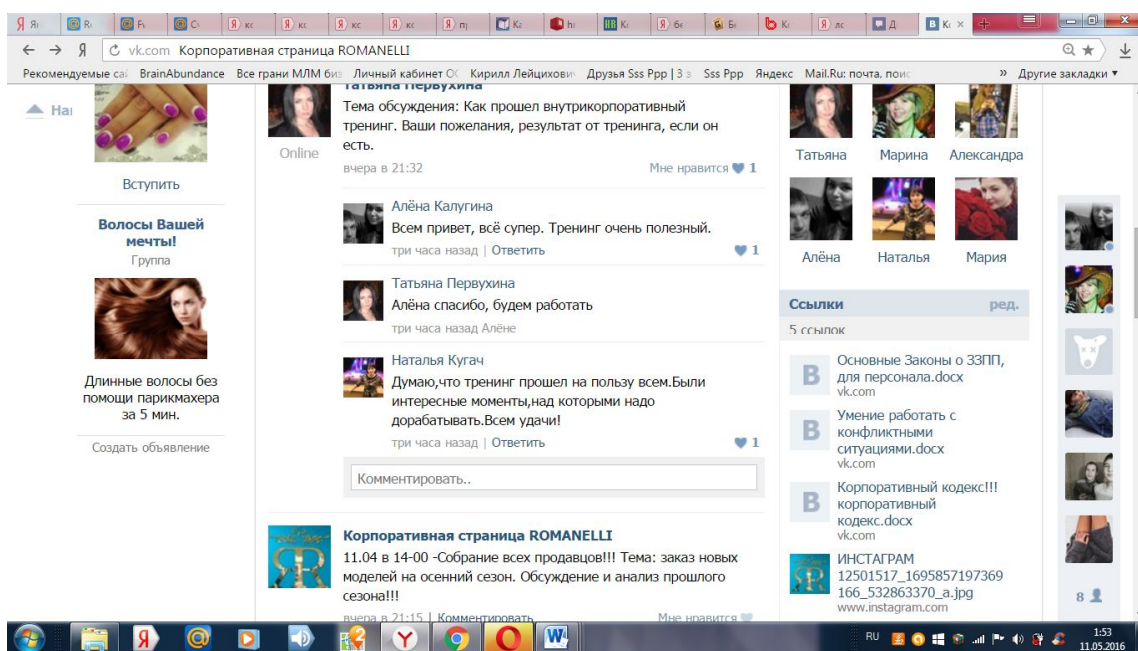


Рис.11. Обсуждение тренинга и информация о собрании.

Разработка и изготовление фирменного, стильного бейджа была частью корпоративной идентификации сотрудников салона, а также повышению уровня лояльности к салону обуви (рис. 12). Бейдж является важным элементом корпоративного стиля организации, рекламы и представление мнения об организации. Бейдж разработан в соответствии сохранения фирменного стиля салона обуви «Romanelli», сочетание цветов черный и золото. Черный цвет- символ богатства, а в сочетание с золототым- цвета престижа. Такое цветографическое решение выдержано в вывески, на подарочных сертификатах и визитках салона обуви «Romanelli». Логотип как один из важнейших элементов корпоративной культуры был нанесен в правом верхнем углу бейджа. Для заказа бейджей была выбрана организация- Копировальный центр "Таймер" г.Екатеринбург, ул.Луначарского, 136. Был выбран материал бейджа- пластик под металл с магнитным креплением, размер 4см\*7см, цвета печати: фон- черный цвет, надпись и логотип –золото. Было заказано 15 штук, стоимость одного бейджа 147руб.51коп., затраты на изготовление бейджей составили 2212руб.60коп.



Рис. 12. Корпоративный бейдж

## 2. Коммуникативные PR-технологии

Среди коммуникативных PR-технологий использовались корпоративные праздники (рекомендации по их организации), корпоративное обучение (внутрикорпоративный тренинг).

За время реализации программы были пересмотрены форматы проведения корпоративных праздников. Развлекательный формат был заменен на формат сплочения команды через проведения спортивных и тематических игр, прохождение веревочного курса.

Корпоративные праздники позволят объединить и вдохновить сотрудников для достижения целей компании и поспособствуют формированию внутрикорпоративной культуры.

День рождения компании было предложено организовать в виде квеста «Romanelli и Я» на базе отдыха, в котором сотрудники примут участие разделившись на две команды. Квест в реальности в отличие от квест-комнаты по мотивам игры Форт Боярд, не ограничивает участников стенами.

Квест представляет собой серию этапов на командообразование, взятый из веревочных курсов, пройдя которые сотрудники получают доступ к сокровищнице в которой было необходимо вынести максимальное количество монет за определенное время.

Программа квеста предназначена для компаний, которые хотят совместить корпоративный отдых с командообразующими элементами.

Количество человек: 13

Сценарий игры построен таким образом, что успех мероприятия достигается не только благодаря эффективной и слаженной работе внутри каждой команды. Важное значение имеет взаимодействие между командами. Задания могут быть перекрестными, используемые карты могут быть перепутаны и не один раз придется капитанам собираться и координировать свои действия.

Цели игры:

- поднятие корпоративного духа;
  - улучшение эмоционального фона в коллективе;
  - сплочение членов команд;
  - повышение доверия членов команды друг к другу;
  - возможность для руководства в неформальной обстановке выделить сотрудников, проявивших лидерские качества, образность мышления
- мотивировать участников командной работе и командному взаимодействию.

Верёвочный курс – это один из активных методов командообразования, способствующий не только улучшению коммуникаций между сотрудниками, но и воспитывающий доверие в коллективе, чувство плеча и взаимовыручку. Веревочный курс – это комплекс групповых заданий, выполнение которых зависит от слаженности работы коллектива, большинство заданий не выполнимы без участия всех членов команды.

Цели упражнений «Веревочного курса» — осознание автоматических реакций и подходов, приглашение к взгляду на знакомые ситуации с другой стороны, выявление установок.

Структура всех низких этапов одинакова: всей команде необходимо из пункта А попасть в пункт Б, преодолев некоторое препятствие по определенным правилам. Самое интересное, все этапы построены так, что в одиночку пройти невозможно, их можно выполнить, только всем вместе. Группа общими усилиями вырабатывает стратегию и тактику решения



задачи с учетом индивидуальных возможностей каждого участника коллектива.

Основной целью упражнений низкого веревочного курса является сплочение команды и получение опыта взаимодействия внутри коллектива.

Существует множество упражнений и заданий. Ниже представлены некоторые низкие этапы веревочного курса с описанием.

#### Этап «Растяжка»

Описание упражнения: Две веревки натянуты горизонтально над землей (расстояние от земли 150 см) под острым углом. Начало упражнения (пункт А) находится у вершины острого угла. Границы пунктов А и Б отмечены ограничителями на каждой веревке.

Задание: Команда разбивается на пары и поддерживая физический контакт (обычно держаться за руки) переправляется из пункта А в пункт Б. Попасть в пункт Б означает прейти ограничитель каждым участником пары на своей веревке.

#### Этап «Болото»

Описание упражнения: Две линии (бревна) образуют берега болота-пункты А и Б, соответственно. В болоте расположены кочки (три бревна). В распоряжении участников есть две жерди.

Задание: Переправиться из пункта А (начало болота) в пункт Б (конец), перемещаясь можно только по жердям и кочкам. Иногда для усложнения задания разрешается жерди передавать только вперед.

#### Этап «Мега лыжи»

Описание этапа: Несколько человек (от 4 до 6) встают на одни Мега Лыжи.

Задание: Задача для группы пройти от начала этапа до его финиша. Запрещается касаться земли между стартом и финишем любыми частями тела, одеждой, волосами и т.п.

Программа квеста "Romanelli и Я" завершается вручением дипломов или вымпелов о прохождении программы тимбилдинга. Возможно

продолжение программы в формате обсуждения итогов, в формате корпоративной вечеринки или праздничного события.

Для сотрудников компании Новый год остается праздником, во время которого хочется не просто отдохнуть, а зарядиться энергией на целый год вперед. Боулинг – это чрезвычайно простая, но в то же время очень увлекательная игра. В качестве места проведения корпоративного Нового года 2017 был выбран боулинг центр Луна2000.

Идея проведения корпоративной игры в боулинг посвященной празднованию нового года объединила сотрудников в команды, что позволило сплотить коллектив, а также включить соревновательный элемент, который позволил сотрудникам почувствовать себя единой командой и провести турнир на звание лучшего управителя шарами. Главная цель игры – это сбить кегли минимальным количеством шаров, которые предстояло запустить в выстроенную пирамиду из этих кеглей. Новички полагались на удачу, а профессионалы на опыт, но тем не менее, игра была очень непредсказуема. Этот вид отдыха понравится сотрудникам компании, так как это не просто активный, он интересный и азартный.

Корпоративное мероприятие по празднованию 8 марта предложено провести в караоке-клубе «VICTORY Холл». Сотрудники смогут провести турнир «Голос Ramanelli», почувствовать себя настоящей звездой, погрузиться в атмосферу творчества и отдохнуть с коллегами. «VICTORY Холл» – караоке-клуб в Екатеринбурге предоставляет профессиональное световое и звуковое оборудование, большой проекционный экран, 25000 зарубежных и отечественных композиций.

Корпоративные праздники проводимые в формате командообразования помогут распространить корпоративные ценности компании и объединить сотрудников.

Корпоративное обучение также стало одним из главных составляющих внутреннего PR салона обуви «Romanelli», с помощью которого сотрудники получают новые знания и навыки. Корпоративное обучение, использовало



данный инструмент коммуникации для объяснения новых методов работы, обмена между сотрудниками опытом и знаниями, отработки навыков командного взаимодействия.

Одним из проводимых тренингов был тренинг «Внутрикорпоративная коммуникация».

Тренинг «Внутрикорпоративная коммуникация» был направлен на повышение эффективности решения коммуникативных задач во внутрикорпоративном пространстве. Тренинг предназначался для уже сложившейся, зрелой команды, перед которой ставились качественно новые задачи: существенное повышение основных показателей (значительное увеличение финансовых показателей, роста продаж, сплоченности).

В ходе тренинга сотрудник и руководители салона обуви «Romanelli» смогли ответить на следующие вопросы:

- Почему неверно истолковываются распоряжения руководства?
- Какова роль обратной связи в процессах управления? Можно ли её сокращать?
- Возможности и ограничения должностных инструкций.
- Как найти общий язык с конфликтными сотрудниками?
- Парная коммуникация «руководитель-подчинённый». Особенности, законы развития. Приёмы эффективного взаимодействия.
- Стадии развития команд.
- Новички в команде - как их адаптировать? И как адаптироваться «не новичкам»?

Этот список основных тем и вопросов, в решении которых помог тренинг внутрикомандной коммуникации. Способность слушать, слышать, объяснять, сопереживать, воодушевлять, управлять с помощью общения – есть необходимые профессионально-значимые качества. Тренинг был рассчитан на персонал и руководителей, и затрагивает аспекты

внутрикомандной коммуникации: как с подчиненными, так и с руководством. Основными задачами тренинга являлись:

- осознание особенностей коммуникативного поведения, развитие навыков коммуникативной культуры.
- развитие социальной восприимчивости к мнениям, состояниям, и переживаниям других участников коммуникации, работа с психологическими аспектами непосредственной коммуникации.
- выработка алгоритмов внутрикорпоративной коммуникации (эффективного взаимодействия с коллегами, подчинёнными и руководством).

В таблице 9 представлена содержательная программа тренинга «Внутрикорпоративная коммуникация».

Таблица 9

**Содержательная программа тренинга «Внутрикорпоративная коммуникация» для сотрудников салона обуви «Romanelli»**

<i>№</i>	<i>Содержание</i>
1	Знакомство, работа с мотивацией, ожиданиями, запросами, актуальной содержательной проблематикой
2	Модель профессионально-значимых качеств современного менеджера
3	Составляющие эффективного общения
4	Законы прохождения сигнала. Видеоупражнение “прохождение сигнала”
5	Коммуникация – констатация, интерпретация, вопрос.
6	Законы восприятия. Фильтры. “Как нас слышит руководство, клиенты и подчиненные”
7	Обратная связь. Должностные инструкции – плюсы и минусы (“когда должностные инструкции достаточны и когда – нет”)
8	Структура коммуникации. Схемы взаимодействия. Послания
9	Психологические особенности парной коммуникации
10	Коммуникация неравных-менеджер почти всегда "между двух огней"- между руководством и подчинёнными
11	Новые люди в команде – вопросы “включения”. Доверие.
12	Принятие изменений – стадии реагирования команды
13	Коммуникация “Просьба-отказ”.
14	Социальные роли и субличности – влияние на коммуникацию
15	Командные роли.
16	Упражнения на командные роли и принятие решений. Конфликтные ситуации в коллективе и механизмы решения.
17	Развивающий диалог. Пространства диалога, социальные роли.

Процедура тренинга предусматривала выполнение участниками серии упражнений, заданий, участие в дискуссии с целью включения в решение различных по сложности коммуникативных задач. После выполнения упражнений осуществлялся коллективный анализ записи, который позволял получить обратную связь о поступках, реакциях, нюансах поведения, о восприятии этих аспектов другими участниками процесса общения.

Тренинг проводился в течении 2 дней (16 часов) в корпоративном формате.

Анализ результатов проведенного анкетирования позволил сделать вывод, что среди всех источников получения управленческой информации наиболее ценятся сотрудниками салона обуви «Romanelli» личные встречи с руководством, дающие информацию из первых рук, поскольку сотрудник чувствует свою приобщенность к выработке корпоративной политики, важных управленческих решений. При этом также важна эмоциональная связь встречи, которая помогает руководителю расположить к себе сотрудника. Как правило, поводом для общих неформальных встреч сотрудников с высшим руководством становятся значимые даты компании – День Рождение, Новый год, 8 марта. Однако очевидных предлогов было недостаточно для достижения главной цели – налаживанию эффективного диалога между руководителем и сотрудниками, способствующему не только укреплению межличностных отношений, но и приводящему к реализации важных проектов салона обуви.

Одним из решений данной задачи стал проект «Личные встречи» по вовлечению представителей в развитие салона за счет организации личных неформальных встреч с сотрудниками салона обуви «Romanelli», являющимися, своего рода, «вестниками» происходящих внутри организации событий и изменений, с высшим руководством. «Личные встречи» проходили в отдельной комнате от рабочего зала, в приятной обстановке за кружкой кофе, чая. Опыт зарубежных и российских компаний показал, что такая практика может быть чрезвычайно полезна для организации.

Во-первых, личные встречи позволили сотрудникам салона обуви «Romanelli» высказаться и быть услышанными на самом высоком уровне. А значит, в результате участникам проекта удалось не только максимально оперативно прояснить все волнующие их вопросы, но и получить необходимую информацию без искажений.

Во-вторых, открыто задавая вопросы и представляя бизнес-предложения сотрудников, представители стали «голосом» своих коллег, которые, в свою очередь, приняли активное участие в проведении необходимых изменений, как на локальном, так и глобальном уровне. Так, по итогам встреч каждый раз был составлен план конкретных мероприятий, направленных на решение той или иной выявленной в ходе встречи проблемы.

### 3. Аналитические PR-технологии

Для определения факторов отношения к труду сотрудников салона обуви был составлен опрос (приложение 2), что позволит оперативно собрать большой объем информации и выявить мнения сотрудников по разным проблемам. В ходе опроса обсуждались такие вопросы, как возможность карьерного роста, удовлетворенность заработной платой и атмосфера в офисе и в компании в целом. Созданный опросник это один из примеров инструмента аналитической PR-технологии, которые должны составляться и реализовываться ежеквартально.

Получение в ходе опроса от сотрудников информации об их настрое, об их отношении к тем или иным происходящим в организации событиям и людям (как занимающим вышестоящие должности, так и находящимся на одной ступени иерархии), сбор идей о развитии компании, ее подразделений, проведении мероприятий и прочее, то есть – отлаженные коммуникации в направлении снизу вверх, от рядовых сотрудников к руководству позволило пересмотреть политику бизнеса, внедрить ряд мотивационных мер, воплотить креативные идеи сотрудников и сделать массу других, очень полезных для бизнеса шагов.

#### 4. Организационные PR-технологии

Организационные PR-технологии включили проведение собраний и пересмотр корпоративных стандартов.

Собрания стали проводится один раз в неделю для обсуждения целей организации, конкретных действий персонала и т.д. Собрания стали одним из центральных элементов в контуре управления компании, площадкой для личных встреч и обсуждения актуальных проблем, методом активации способностей, снятия информационного неравенства и консолидации персонала, неотъемлемой составляющей управленческой культуры.

Пересмотр и внедрение корпоративных стандартов – целью которых стало создание имиджа организации в целом включили структуру коммуникаций внутри компании, принципы взаимоотношений между руководством и сотрудниками.

Все вышеперечисленные PR-технологии работы по внутрикорпоративному PR помогли повысить уровень коммуникаций внутри компании, что в свою очередь привело к повышению уровня корпоративной культуры компании в целом.

В апреле 2016 года было проведено повторное анкетирование по методике Т.А. Блиновой «Уровень организационной культуры» с целью определения степени эффективности организационной культуры» после внедрения и реализации предложенных PR-технологий [Блинова Т.А. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения 10.04.2016)].

В таблице 10 представлены результаты анкетирования в секции «Коммуникации» до и после проведения мероприятий.

**Сравнительный анализ показателей корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в секции «Коммуникации» по элементу «Стиль и правила коммуникации», %**

Критерии оценки	Первый этап тестирования			Второй этап тестирования		
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень
инструкции и правила поведения сотрудников	10	70	20		50	50
система коммуникации	20	80			60	40
различные формы коммуникации	20	80			20	80
получение внутренней информации	30	70			60	40
коммуникации между сотрудниками	50	50		10	70	20
коммуникации между сотрудниками и руководством	60	40		10	60	30

Показатели корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в секции «Коммуникации» по элементу «Стиль и правила коммуникации» на втором этапе тестирования позволяет сделать вывод, что практически все критерии повысились.

Так новые инструкции и правила поведения сотрудников с использованием корпоративной страницы, бейджа, неформальных встреч, систематических собраний, сотрудники салона обуви «Romanelli» приняли очень позитивно и благодарно. Также они охотно и активно включились в систему обратной связи с использованием корпоративной страницы, что позволило получить много полезных и рациональных идей.

Система коммуникаций также улучшилась за счет проведения неформальных встреч и совещаний. Практика неформальных встреч с руководством вызвала интерес среди сотрудников салона обуви «Romanelli», и, как следствие, усилила их вовлеченность в дела компании.

Внедрение в компанию неформальных встреч с руководством – позволило получать важную информацию «из первых уст» и способствовало диалогу между руководством и сотрудниками.

В салоне обуви «Romanelli» такая практика принесла ощутимые результаты. На основе пожеланий сотрудников, были разработаны новые электронные курсы и дополнительные программы обучения. Сотрудники также активно предлагали свои идеи по улучшению оборудования. В дальнейшем такие идеи детально рассматриваются и внедряются в работу.

Таким образом, личные встречи с руководством позволили разнообразить процесс коммуникации в компании и помогли оптимизировать рабочие процессы, сокращая время на решение некоторых вопросов, повышая результативность обратной связи, а также укрепляя организационные ценности.

Проведение собраний позволило сэкономить время руководителя и повысить эффективность салона. Рядовые участники, вдохновленные примером руководителя, стали активными сторонниками введения новых технологий, поскольку успех этих мероприятий стал возможен только при дружной совместной работе всех действующих лиц, а также и потому, что многим из рядовых со временем суждено самим руководить совещаниями. С практической точки зрения, при этом участники также хотели бы сэкономить свое рабочее время, часто бездарно растрачиваемое, что создает дополнительный стимул для поддержки программ совершенствования собраний.

Полученные результаты позволили сделать вывод, что внутрикорпоративные коммуникации, часть корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в ходе проведенных мероприятий, стали частью стратегии компании в достижении ее целей. Необходимо дальше развивать и использовать их с пользой, так как затраты на развитие внутрикорпоративных связей весьма малы по сравнению с тем, какую пользу от этого получает компания.

## **Заключение**

Успешное функционирование рыночной экономики основывается на развитии всех отраслей хозяйствования, в том числе торговли связано с тем, что торговля (и особенно розничная) является конечным звеном экономической активности субъектов рынка и обеспечивает эффективное удовлетворение нужд и запросов потребителей.

Отличительной чертой той или иной корпоративной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится.

Характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур.

Под технологией связей с общественностью обычно понимают совокупность логически взаимосвязанных моделей, методов и конкретных способов подготовки, организации и проведения связей с общественностью, направленных на достижение определенного результата.

Практика применения PR-технологий в формировании корпоративной культуры организации не может ограничиваться сведениями, почерпнутыми из локально ограниченной ситуации. Значение, а иногда и приоритет опытного знания в деле формирования технологий связей с общественностью предполагает учет универсального передового отечественного и зарубежного опыта деятельности паблик рилейшнз. положительного результата.

Существует проблема разделения дефиниций PR-технологии и PR мероприятия, на основании этого исследователи определяют их как



синонимы. В рамках данного исследования опираясь на определение В.Ф. Кузнецова PR- технология это – «совокупность последовательно применяемых процедур, приемов и способов деятельности по организации связей с общественностью, направленных на наиболее оптимальную и эффективную реализацию целей и задач субъекта управления в определенное время и в определенном месте». Данный исследователь к PR-технологии относит: листки новостей, брошюры, инструкции, корпоративный сайт, корпоративные праздники, корпоративное обучение, ящики предложений, собрания, фирменный дизайн.

Во второй главе данной работы был проведен анализ элементов корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.) и опыт применения PR-технологий в совершенствовании корпоративной культуры.

Салон обуви «Romanelli» И.П. Мехнина Т.В. расположен в г. Екатеринбурге по адресу ул. Юлиуса Фучика, 11. Миссия организации – искренне заботиться о клиенте, наряжать в стильную красивую обувь на основе итальянского кроя из натуральной кожи, превосходить его ожидания и выстраивать отношения на всю жизнь. Основной принцип работы компании «Romanelli» – ориентация на потребителя, на эффективность и качество процессов и на развитие персонала. Общие цели организации формулируются и устанавливаются на основе миссии организации и определённых ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

Анализ характеристики салона обуви «Romanelli» показал, что является успешным и динамично развивающимся предприятием и имеет потенциал к дальнейшему развитию, повышению конкурентоспособности и повышению доли рынка.

В 2016 году руководство салона обуви «Romanelli» приняло решение о проведении оценки уровня корпоративной культуры персонала организации.

Для оценки уровня корпоративной культуры сотрудников салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.) было проведено акетирование по

методике Т.А. Блиновой «Уровень организационной культуры» с целью определения степени эффективности организационной культуры». В данном тестировании серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, были сгруппированы в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. В опросе приняли участие 10 человек, сотрудники салона обуви «Romanelli».

Полученные данные позволяют сделать вывод, что такой элемент корпоративной культуры, как «Стиль и правила коммуникации» сформирован не полностью и требует дополнительных мер по его совершенствованию. На основе этого первичной задачей по совершенствованию элементов корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» стало повышение уровня удовлетворенности системой коммуникаций в компании.

На основании полученных данных в ходе тестирования персонала салона обуви «Romanelli» (ИП Мехнина Т.В.), руководством организации было принято решение о разработке и внедрения плана мероприятий по повышению уровня внутрикорпоративной коммуникации, как элемента корпоративной культуры.

Так как носителями корпоративной культуры в первую очередь являются руководитель салона обуви «Romanelli», который «транслирует» элементы культуры подчиненным. Для формирования эффективной внутрикорпоративной коммуникации, как элемента корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» было предложено использование PR-технологии включающей в себя комплекс нескольких PR-инструментов.

Применение информационных PR-технологий включало разработку корпоративной страницы в ВКонтakte, разработку и заказ фирменных бейджей . Использование компанией такого информационного инструмента помогло в развитии внутрикорпоративных коммуникаций и отличной обратной связи. На странице была представлена вся информация о продукции компании, возможностях, традициях салона обуви,

корпоративный кодекс. Среди коммуникативных PR-технологий использовались рекомендации по организации корпоративных праздников, корпоративное обучение- внутрикорпоративный тренинг. На основе аналитических PR-технологий было проведено анкетирование сотрудников салона обуви «Romanelli». Организационные PR-технологии включили проведение собраний и пересмотр корпоративных стандартов.

В апреле 2016 года было проведено повторное тестирование по методике Т.А. Блиновой «Уровень организационной культуры» с целью определения степени эффективности организационной культуры» после внедрения и реализации предложенных PR-технологий.

Полученные результаты позволили сделать вывод, что внутрикорпоративные коммуникации, часть корпоративной культуры салона обуви «Romanelli» в ходе проведенных PR-технологий, стали частью стратегии компании в достижении ее целей. Необходимо дальше развивать и использовать их с пользой, так как затраты на развитие внутрикорпоративных связей весьма малы по сравнению с тем, какую пользу от этого получает компания.

## Список использованной литературы

1. Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров. - М.: ИКФ, 2013. – 339 с.
2. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. - СПб.: Гуманистика, 2014. – 229 с.
3. Бинецкий А.Э. Паблик рилейшнз: защита интересов и репутации бизнеса: учеб.-практ. пособие. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2013. – 289 с.
4. Блек С. Паблик рилейшнз. Что это такое? - М.: Новости, 2010. – 221 с.
5. Блинова Т. А. «Анкета «Уровень корпоративной культуры «ОК»». Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения 10.04.2016)
6. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психологические основы «Паблик рилейшнз». - СПб.: Питер, 2013. – 178 с.
7. Борисов Б. Л. Реклама и паблик рилейшнз. Алхимия власти. - Рига, 2011. – 315 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - М.: Гардарики, 2011. – 267 с.
9. Гавра Д. П. Цифровой PR как современный тренд продвижения территорий// Материалы Всероссийской научной конференции «PR-технологии в информационном обществе». СПб., 2011. – 278 с.
10. Друкер П., Задачи менеджмента в XXI веке - М.: «Вильямс», 2012. - 389 с.
11. Егоров Е.Ф. Организация торговли: учебник для вузов / Е.Ф. Егоров. – СПб.: Питер, 2014. – 352 с.
12. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга для менеджера. - СПб.: СОЮЗ, 2010. – 229 с.

13. Калмыков А.А. Денисова М.А. Методическая экспертиза PR-технологий.

// Консультант директора, 2014. - №14. - С.11-21.

14. Капитонов Э.А, Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. - М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2013. – 277 с.

15. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 441 с.

16. Касьянов Ю.В. PR-кампания своими силами. Готовые маркетинговые решения. - СПб.: Питер, 2012. – 167 с.

17. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшнз. Теория и практика. - М.: Вильямс, 2011. – 200 с.

18. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 267 с.

19. Кондратьев Э. В, Абрамов Р. Н. Связи с общественностью. - М.: Академический проспект, 2014. – 266 с.

20. Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз. - М.: Рефл-бук, Киев: Ваклер, 2010. – 367 с.

21. Коттер Дж.П., Хескетт Дж.Л. Корпоративная культура и результаты хозяйственной деятельности. – Нью Йорк, 2010. - 339 с.

22. Кривоносов А. Д. Организация специальных мероприятий. - СПб, 2012. – 290 с.

23. Крылов И. В. Теория и практика рекламы в России. - М.: Центр, 2010. – 228 с.

24. Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью: теория и технологии: учеб. пос. для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 449 с.

25. Кузнецов Ю. В. Теория организации : учеб. для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2013. – 365 с.

26. Лебедева Т.Ю. Искусство обольщения. Паблик рилейшнз по-французски. Концепция. Практика. - М.: Изд-во МГУ, 2012. – 273 с.

27. Лукиева Е.Б. Теория и практика связей с общественностью. Часть II. -Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. - 126 с.
28. Маркин Р. Управление розничной торговлей / Р.Маркин, Пер. с англ. - М.: Экономика. 2010. - 272 с.
29. Микро- и макроэкономика: практикум. - СПб.: АО Литера плюс, Санкт-Петербург оркестр, 2013. – 448 с.
30. Моисеев В. А. Паблик рилейшнз - средство социальной коммуникации. - Киев: Дакор, 2012. – 329 с.
31. Наумова С. А. Основы корпоративного имиджирования: учеб. пособие. - Томск, 2014. – 216 с.
32. Организация и технология торговли: учебник / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова, С.П. Гурская; ред. С.Н. Виноградова: 2-е изд., перераб. – Мн.: Выш. шк., 2015. – 479 с.
33. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - СПб.: Питер, 2011. – 228 с.
34. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие. - М.: Логос, 2012. – 289 с.
35. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 248с.
36. Почепцов Г . Г . Паблик рилейшнз для профессионалов . - М.: Рефл-бук, Киев: Ваклер, 2010. – 367 с.
37. Рева В. Е. Теория организации и организационное поведение. Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2012. – 339 с.
38. Семин О.А., Сайдашева В.А., Панюкова В.В. Сервис в торговле : Часть I. Теоретические основы торгового сервиса: Учебное пособие. - М. Изд-во РГТЭУ. 2009.- 136 с.
39. Семин О.А., Сайдашева В.А., Панюкова В.В. Сервис в торговле : Часть III.Этика и этикет в торговле: Учебное пособие.- М. Изд-во РГТЭУ. 2009.- 136 с.

40. Семин О.А., Сайдашева В.А.. Сервис в торговле : Часть II. Искусство торговать. Организация обслуживания на принципах мерчандайзинга: Учебное пособие. - М. Изд-во РГТЭУ. 2010.- 84 с.
41. Синяева И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 280 с.
42. Смирнов Э.А. Теория организации: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 218 с.
43. Спивак В. А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2011. – 225 с.
44. Теория управления: учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: РАГС, 2013. – 217 с.
45. Тульчинский Г.Л. Public relations. Репутация, влияние, связи с прессой и общественностью, спонсорство. - СПб.: Питер, 2011. – 390 с.
46. Федько В.П., Федько Н.Г., Шапор О.А. Основы маркетинга. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 255 с.
47. Чкалова О.В. Торговое дело: учебное пособие.- М.: Эксмо, 2009. - 320 с.
48. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью. Теория и практика. - М.: Дело, 2013. – 290 с.
49. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб.: Питер, 2012. – 336 с.
50. Шишкина М. А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2011. – 329 с.
51. Щур Д.Л., Труханович Д.В. Основы торговли. Оптовая торговля: Настольная книга руководителя, главного бухгалтера юриста. - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2010. - 544 с.
52. Яковлев И. Паблик рилейшнз в организациях. - СПб.: Петрополис, 2014. – 297 с.
53. Cummings L. L., Staw B. M. Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations//Research in Organizational Behavior. 1981. Vol. 3.

54. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading. Mass: Addison-Wesley, 2010. – 338 p.



## АНКЕТА

Уважаемые сотрудники салона обуви «Romanelli» просим вас принять участие в анкетировании посвященном корпоративной культуре нашей организации.

Анкетирование проводится анонимно, все результаты будут представлены в общем виде.

При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т. д.

	Суждения	Баллы									
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть необходимыми профессиональными навыками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые профессиональные навыки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение руководства и сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Опросник для определения факторов отношения к труду

Проранжируйте, пожалуйста, факторы, определяющие отношение к труду, по степени их значимости для Вас в настоящее время от «1» до «17». Рангом 1 обозначается самый важный для Вас фактор в графе «Ранг значимых факторов» и фактор, вызывающий самое большое Ваше недовольство, в графе «Ранг факторов недовольственности». Далее по убывающей. Один и тот же фактор может рассматриваться и как значимый, привлекающий, и как вызывающий недовольствие, если он задействован недостаточно.

№	Факторы отношения к труду	Ранг значимых факторов	Ранг факторов недовольственности
1	Политика руководства в отношении деятельности салона обуви		
2	Политика руководства в отношении персонала		
3	Условия работы		
4	Заработная плата		
5	Дополнительные льготы		
6	Социальная политика салона обуви		
7	Отношения с начальством, стиль руководства		
8	Отношения с сотрудниками		
9	Отношения с подчиненными		
10	Степень непосредственного контроля за предметами, средствами и условиями труда		
11	Возможность достижения успеха на работе		
12	Возможность продвижения по службе		
13	Возможность быть информированным о делах салона обуви, участвовать в принятии решений, представлять от лица салона обуви		
14	Признание и одобрение результатов работы		
15	Высока ли ваша степень ответственности		
16	Возможность творческого и личностного роста		
17	Уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность		